



Universidade de Aveiro
2010

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

João Luís Nolasco Pires
Rabaça

GLOBAL SOURCING – PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS PORTUGUESAS GLOBAIS



**João Luís Nolasco Pires
Rabaça**

**GLOBAL SOURCING – PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS PORTUGUESAS GLOBAIS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho a todos aqueles que também voam nas minhas asas...

... à Mafalda...

... aos meus Pais, ao Luís, à Rita, à avó Tila, à Tia Lanja, aos tios Júlio, João Luís e Zeca, às tias Graça, Céuzinha e Aidinha, ao padrinho Zé e à madrinha Lurdinhas, e aos primos Manelinho, Milai, Tozé, Bélita, Paulinho e Avelino, e a toda a família...

... à D^a Prudência e ao Pedro...

... a todos, mas mesmo todos, os meus amigos...

... à Catita e ao Freddy, à Nixe e ao Xico, não podendo esquecer a Becky e o Putchy...

... a Perrões e a Pousade e às suas gentes...

... e com tanta, mas tanta saudade, ao avo Sarrô, ao avô Pires, ao avô Domingos e à avó Joaquina, ao tio Amândio e ao tio Toneca, à titi Teresinha, aos primos Rique e Jorge Manel, e ao *general* Eliseu... que com toda a certeza estarão a festejar no *Olimpo*...

... a Deus...

... VOCÊS SÃO O MEU ADN!...

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor João Manuel Vilas-Boas da Silva
professor do auxiliar convidado no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Um primeiro obrigado vai com justiça para o Instituto Nacional de Estatística, na medida em que muito gentilmente disponibilizou o seu estudo relativo às práticas de *sourcing* de 1000 empresas Portuguesas, cujas conclusões vieram sobremaneira enriquecer o âmbito do presente trabalho e a fazer parte integrante do mesmo.

Um profundo reconhecimento por toda a disponibilidade e interesse do CEO da empresa do sector metalomecânico que constitui o estudo de caso deste trabalho, e cujo acordo de confidencialidade me impede de revelar ambos, mas que desde a primeira hora se prontificou a colaborar no sentido deste trabalho poder vir a clarificar conceitos relacionados com a estratégia de sourcing e a apontar um rumo para a competitividade de todas as empresas. Um muito obrigado pelo seu pensamento *out of the box*!

Parafraseando Shakespeare, “*last but not least*”, as minhas palavras serão com toda a certeza injustas por não conseguirem traduzir todo o incentivo, interesse, competência e exigência que me dedicou o Senhor Professor Luís Miguel Ferreira ao longo de todo este trajecto. Atrevo-me inclusive a dizer que o Senhor Professor Luís Miguel Ferreira foi um autêntico *farol* que me soube guiar por águas conturbadas até ao meu porto de abrigo... sem dúvida que o sucesso do presente trabalho passa indubitavelmente também por si!

Espero, com toda a humildade, que este trabalho possa vir a despertar algumas mentes... pelo menos, as mais distraídas!

Um sentido BEM-HAJA a todos!...

palavras-chave

global sourcing, compras, pequenas e médias empresas, Portugal

resumo

Existem poucos estudos relativos ao processo de *global sourcing* nas pequenas e médias empresas e, em conformidade, em Portugal este fenómeno tem passado algo despercebido. Nesse contexto, o presente estudo explora o desenvolvimento do processo de *global sourcing* através de um caso de estudo de uma pequena e média empresa Portuguesa do sector metalomecânico. Os três grandes temas de pesquisa no campo do fenómeno de *global sourcing* – processos e etapas de globalização, motivações, e design e gestão organizacional – são revistos também neste trabalho e, nesse seguimento, propostos os seguintes objectivos de pesquisa: (1) Será que o desenvolvimento das operações de *global sourcing* da empresa têm evoluído progressivamente de acordo com um processo linear e gradual?; (2) O desenvolvimento do processo de *global sourcing* da empresa tem na sua natureza uma gestão mais proactiva ou mais reactiva?; (3) Quais as motivações e obstáculos que estão na origem das operações de *sourcing* da empresa e que vantagens resultam desse processo?. São também apresentadas neste trabalho as principais conclusões de um estudo do Instituto Nacional de Estatística relativas às práticas de *global sourcing* de 1.000 empresas do nosso País com mais de 100 trabalhadores.

keywords

global sourcing, purchasing, small and medium enterprises, Portugal

abstract

There are few studies about the global sourcing process in small and medium enterprises and in Portugal this phenomenon has received a relative lack of attention. This study explores the development in the global sourcing process through a case study of a Portuguese small and medium enterprise of the metal-mechanical sector. The three major themes of research in the field of global sourcing phenomenon are reviewed in this paper – globalization processes and stages, motives/drivers, and design and organizational management – and it is proposed the following research objectives are set: (1) Has the development of company global sourcing operations have been progressively developing accordingly to a linear and gradual process?, (2) Has the development of the company global sourcing process has a more proactive or more reactive approach?, (3) What are the motivations and barriers of the company sourcing operations and which benefits result from this process?. Are also presented in this paper the main findings from a study of the Instituto Nacional de Estatística relating to 1.000 Portuguese enterprises with more than 100 workers and their global sourcing practices.

I. Introdução	1
II. <i>Global Sourcing</i>	3
2.1. Conceitos	3
2.2. Processos e Etapas de Globalização	4
2.2.1. Formas / Tipos	4
2.2.2. Etapas	6
2.3. Factores Impulsionadores – Motivações / Barreiras – Obstáculos	9
2.3.1. Motivações	9
2.3.2. Barreiras – Obstáculos	13
2.4. Estrutura Organizacional e de Gestão	15
2.5. Notas Conclusivas	24
III. Metodologia	26
IV. As Práticas de <i>Global Sourcing</i> das Empresas Portuguesas – Estudo do Instituto Nacional de Estatística	29
4.1. Práticas de <i>global sourcing</i>	29
4.2. Impacto no emprego	34
4.3. Motivações	34
4.4. Barreiras	36
4.5. Vantagens	36
4.6. Notas Conclusivas	37
V. Estudo de Caso – Uma PME do Sector Metalomecânico	39
5.1. Enquadramento Geral da Empresa	39
5.2. Globalizar - Produção e Distribuição	40
5.2.1. China	40
5.2.2. Marrocos	42
5.2.3. Alemanha e Brasil	43
5.3. Organização Estratégica	44
5.4. Notas Conclusivas	47
VI. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	49
6.1. Conclusões	49
6.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura	50
VII. Bibliografia	52
VIII. Anexos	57
8.1. Checklist	57
8.2. Guião de Entrevista	57

I. Introdução

Actualmente, torna-se imperativo para as empresas dar uma crescente importância à sua estratégia de *global sourcing*, ou seja, às suas compras de materiais e componentes fora das suas fronteiras nacionais, seja por razões associadas, quer à ausência de fornecedores à altura no seu mercado, quer mesmo por razões de competitividade e, até muitas vezes, de sobrevivência.

Em paralelo, tem surgido um maior interesse na literatura na área da gestão relativa à temática do *sourcing*. Ao considerar-se que o *global sourcing* se refere às compras de materiais e componentes a fornecedores no exterior (Nassimbeni, 2006), o mesmo pode assumir vários tipos, seja de acordo com a extensão geográfica da base de fornecimento da empresa, também com a distribuição internacional das suas unidades produtivas, bem como relacionada com a existência de uma estratégia clara, em que as escolhas produtivas estão em estreita ligação com as suas decisões de aquisição e de venda.

Neste sentido, é-se confrontado com uma variedade de denominações associadas à respectiva interpretação sobre o fenómeno de *global sourcing* – *import sourcing* (Swamidass, 1993), *offshore sourcing* (Kotabe e Swan, 1994), *global sourcing* (Arnold, 2000) e *world-wide sourcing* (Monczka e Trent, 1992). No âmbito do presente trabalho, em linha com Trent e Monczka (2003), utiliza-se o conceito de *global sourcing*, o que pressupõe que as empresas integram a sua estratégia de *sourcing* entre as suas filiais espalhadas pelo mundo.

Naturalmente, que o recurso ao *global sourcing* por parte das empresas tem vindo a aumentar (Nassimbeni, 2003), quer suportado pelos avanços tecnológicos associados aos sectores das tecnologias de informação e comunicação, quer pelo grande desenvolvimento dos sistemas de transportes e infra-estruturas, tal como também resulta da progressiva diminuição das barreiras proteccionistas. Ao mesmo tempo, muitas empresas apressam-se a reorganizar as suas actividades numa base internacional, uma vez que urge redefinir a extensão e a gestão da área de *sourcing* associada à função compras das empresas.

Se por um lado, o *global sourcing* exige informação e infra-estruturas organizacionais devidamente adequadas, mecanismos para uma efectiva coordenação e importantes capacidades logísticas, por outro lado, também enfrenta problemas directamente relacionados com barreiras culturais e comunicativas, prazos de entrega alongados, altos custos de transporte e riscos associados às transacções com parceiros longínquos e sistemas normativos diferentes.

Apesar da crescente importância que tem vindo a assumir o *global sourcing* no contexto empresarial e científico, continua a faltar literatura que possa ajudar as empresas na escolha das suas operações de *sourcing* (Nassimbeni, 2006; Hultman e al. 2009). Para além disso, a grande parte dos estudos relativos a esta matéria têm o seu foco em países como os EUA e o Japão, sendo que relativamente a Portugal, para além de um estudo do Instituto Nacional de Estatística relativo à situação das empresas nacionais com mais de cem trabalhadores, não se conhecem quaisquer estudos sobre esta temática. Para além disso, grande parte dos estudos existentes centram-se nas práticas de organizações globais e multinacionais, esquecendo a importância que este fenómeno poderá assumir também para as pequenas e médias empresas (PMEs).

O presente trabalho propõe-se, assim, e neste contexto, a descrever os resultados de um estudo de caso de uma empresa industrial Portuguesa, analisando a relevância e as características do seu processo de *global sourcing*. Nesse sentido, assume relevante importância o cruzamento dos resultados estatísticos globais para as empresas nacionais, fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística, com os resultados relativos à empresa – caso.

Outra observação importante, no seguimento do que atestam alguns estudos sobre esta matéria, é que a experiência prévia em importação indicia uma reacção mais pró-activa por parte dos gestores das empresas, quer no caminho para a internacionalização das empresas, quer mesmo para potenciar a sua exportação (Czinkota e Tesar, 1982; Pope, 2002; Holmlund et al., 2007).

O conceito da empresa como uma estrutura de rede, conceito que tem também emergido internacionalmente, é de igual forma aqui afluído, na medida em que os esforços de interacção e coordenação conjunta, da empresa e dos seus parceiros, se tornam indispensáveis para o sucesso no global (Hultman et al., 2009).

Neste trabalho, em termos organizacionais, o primeiro capítulo revê a literatura relativa ao processo de *global sourcing*, identificando os principais conceitos e estudos relativos a este corpo de literatura.

No capítulo dois são enumeradas as diferentes formas de *global sourcing* e apresentadas as etapas desse processo, bem como é feita uma revisão literária de questões directamente relacionadas com as principais motivações das empresas em avançar com o seu processo de *global sourcing*, as muitas dificuldades com que se deparam na sua internacionalização, e não menos importante, uma reflexão relativa à sua estrutura organizacional e de gestão. Consequentemente, são apresentadas as questões de pesquisa que irão orientar o presente estudo de caso empírico de uma pequena e média empresa Portuguesa do sector metalomecânico, a partir da literatura de *global sourcing* existente.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa a utilizar.

Nesse seguimento, são apresentadas no quarto capítulo as principais conclusões de um estudo levado a cabo pelo Instituto Nacional de Estatística, relativo às práticas de *global sourcing* das empresas nacionais entre 2001-2006, bem como apresentadas as projecções das suas intenções nesta matéria para o período 2007-2009.

O reporte dos resultados do estudo de caso da pequena e média empresa Portuguesa, alvo do presente trabalho, é assim apresentado no capítulo cinco.

No capítulo seis e por último, faz-se naturalmente um regresso às questões de pesquisa e, a partir dos resultados do estudo de caso, são apresentadas as respectivas conclusões, limitações e eventuais sugestões para pesquisa futura.

II. *Global Sourcing*

2.1. Conceitos

Actualmente, conseguir ser competitiva à escala global passou a ser a preocupação principal das empresas e, dessa forma, a gestão do *sourcing* e da cadeia de abastecimento ocupa cada vez mais um papel central na estratégia dos gestores (Ellram e Carr, 1994; Gadde e Hakansson, 1994). Ao mesmo tempo, o *global sourcing* tem vindo a ganhar crescente importância nos meios académicos no campo de pesquisa ligado às compras (Quintens et al, 2006).

Desta forma, têm surgido vários conceitos organizacionais ligados à aquisição de materiais, de que são exemplo, *buying*, *purchasing*, *procurement* e *sourcing*, os quais são usados de forma alternada, embora no campo da literatura académica são muitas vezes usados em diferentes contextos (Leenders e Fearon, 1993), que se torna importante clarificar.

Buying refere-se, de forma geral, à usual compra de materiais e associado ao processo de decisão da empresa. *Purchasing* é uma definição mais ampla, na medida em que abarca algumas actividades relacionadas com o processo de compra e, *procurement* é mais frequentemente utilizado para descrever o processo de compra nas organizações. A definição de *sourcing* é ainda muito mais ampla, na justa medida em que inclui todos os significados associados a *purchasing* e, para além disso, envolve algumas decisões de ordem estratégica como o relacionamento com diferentes fornecedores (Hill e Hillier, 1977). O *sourcing* também inclui a compra de materiais dentro da própria organização, enquanto que o termo *outsourcing* enfatiza o facto de que os materiais são adquiridos a fornecedores independentes (Sharland, 1993).

Quando uma empresa toma uma decisão de *sourcing*, esta pode recorrer a fontes de fornecimento internas ou externas (decisão de produzir / comprar), bem como a fornecedores domésticos ou estrangeiros. Fala-se em *domestic sourcing*, quando a empresa e os seus fornecedores se situam no mesmo país. Ao contrário, o *global sourcing* envolve a aquisição de materiais e outros componentes de fontes no exterior, ou seja, os fornecedores são de outros países que não o da empresa compradora. O *global sourcing* pode assumir várias formas de acordo com a extensão geográfica da base de fornecimento da empresa, a distribuição internacional das suas instalações fabris, e a presença de uma estratégia onde as escolhas de produção estão coerentemente conectadas com as decisões de *procurement* e de venda (Luthje e Servais, 2005; Nassimbeni, 2006).

Se as compras internacionais surgiram inicialmente como uma estratégia mais reactiva, que assegurasse a disponibilidade de materiais e a redução de custos (Birou e Fawcett, 1993), hoje em dia, as estratégias de *global sourcing* estão cada vez mais orientadas para ganhar e manter importantes vantagens competitivas (Monczka e Trent, 1991). Só tendo acesso à especialização em tecnologia de ponta e a capacidade de encontrar os melhores fornecedores, as empresas conseguirão produzir e entregar produtos de classe mundial, com boa qualidade e aos mais baixos preços, independentemente da sua dimensão (Monczka e Trent, 1992). Como tal, as empresas devem estar naturalmente predispostas a fazerem o *sourcing* de materiais no exterior se os mesmos forem de qualidade superior e, ao mesmo tempo, este processo acaba por contribuir para

actualizar os seus fornecedores locais. O cerne da questão para muitas empresas não será de recorrer ou não ao *global sourcing*, mas como usá-lo de uma forma óptima, para assim conseguir alcançar uma verdadeira vantagem competitiva (Murray et al., 1995).

Segundo o modelo de Trent e Monczka (2003), existem diferenças importantes entre a compra internacional e o *global sourcing*. Quando se fala em compras internacionais, está-se a referir a uma operação comercial de compra entre um comprador e um fornecedor localizados em países diferentes países. No entanto, sem qualquer margem para dúvida que este tipo de compra se revela bastante mais complexa do que operações do mesmo tipo a nível doméstico, na medida em as empresas são confrontadas com uma série de questões relacionadas directamente com a sua cadeia de abastecimento, como por exemplo, uma logística bastante mais complexa, com reflexos evidentes numa entrega mais prolongada dos bens, quer associada ao próprio inventário de produtos em trânsito, quer relacionada também com a variabilidade do *lead-time* (ou seja, o tempo desde que o produto entra em produção até à sua saída). As transacções internacionais são também constrangidas pelo aumento nas regras e regulamentos de ordem legal, flutuações nas taxas de câmbio, taxas alfandegárias, bem como outras variáveis, como a língua e as diferenças horárias.

Por sua vez, o âmbito e a complexidade do *global sourcing* engloba, e de forma proactiva, a integração e coordenação de artigos e materiais comuns, processos, designs, tecnologias e fornecedores em diferentes localizações, engenharia e operações. Para além disso, o *global sourcing* exige uma integração horizontal entre o design do produto e os grupos de desenvolvimento, tal como entre as actividades de fornecimento e de procura. Assim, o *global sourcing* corresponde à integração a nível global da engenharia, das operações, da logística, do *procurement* e mesmo do marketing, como a parte a montante da cadeia de abastecimento de uma empresa (Trent e Monczka, 2003; Hultman et al, 2009).

Hultman et al. (2009), dão uma visão geral dos principais estudos, sensivelmente nas últimas duas décadas, relativos ao fenómeno de *global sourcing*, revelando três correntes de pesquisa que parecem despertar mais atenção nos meios académicos no campo do *global sourcing*, nomeadamente:

- 1) Processos e Etapas de Globalização;
- 2) Motivações;
- 3) Design e Gestão Organizacional.

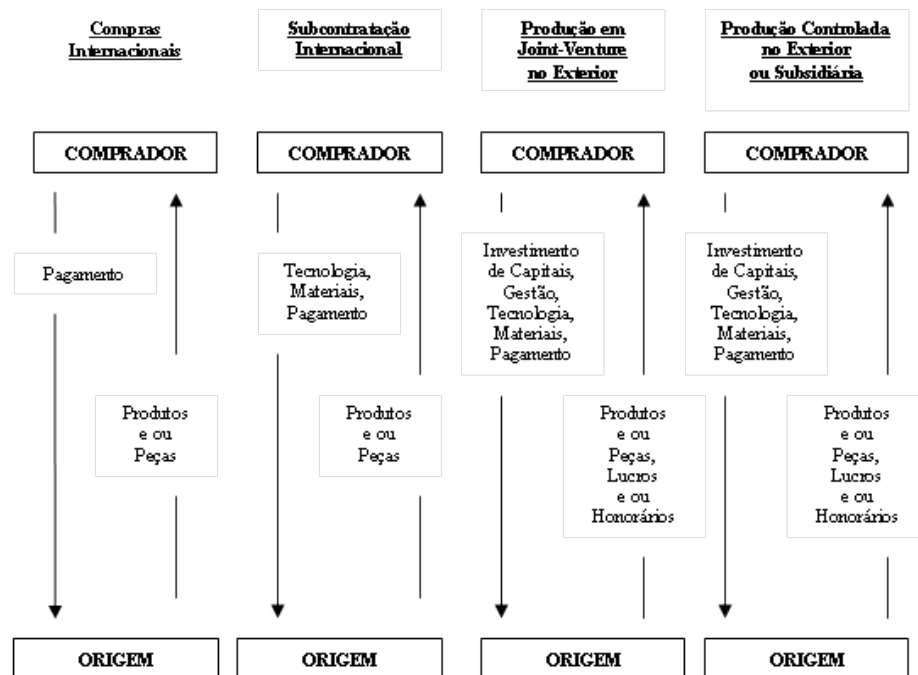
Estes três grandes temas de pesquisa relativos ao *global sourcing*, são revistos no âmbito do presente trabalho e os principais estudos neste campo apresentados por autores e anos de publicação, os métodos aplicados, o seu contexto, o seu foco e objectivos, a teoria subjacente aos mesmos, bem como os seus principais resultados e contribuições (tabelas 1, 2 e 4).

2.2. Processos e Etapas de Globalização

2.2.1. Formas / Tipos

Kotabe (1992) refere-se ao *global sourcing*, em sentido amplo, como o processo em que se determina que unidades produtivas servem melhor determinados mercados e que materiais serão fornecidos para esse processo produtivo.

Neste sentido, Moxon (1982) identifica quatro formas específicas de *global sourcing*, em conformidade com a figura 1:



Fonte: Moxon (1982) – Offshore Sourcing, Subcontracting and Manufacturing – Handbook of International Management (Adaptado)

FIGURA 1 - Relacionamentos Alternativos de *Global Sourcing*

⇒ **Compras Internacionais;**

Existe um relacionamento entre compradores e fornecedores independentes, pelo qual os materiais são trocados por dinheiro. Este acordo pode ser processado de várias formas, podendo a transacção ser feita entre comprador e fornecedor ou inclusive por intermediários, numa base ad hoc ou num acordo a longo prazo.

⇒ **Subcontratação Internacional;**

Abarca diversos tipos de relacionamento entre empresas independentes, pelos quais o comprador está muito mais envolvido com o fornecedor estrangeiro e com o qual mantém mesmo um relacionamento directo. O comprador pode mesmo disponibilizar ao fornecedor estrangeiro especificações detalhadas do produto, assistência técnica, equipamento físico, materiais e mesmo algum tipo de financiamento.

⇒ **Produção em *Joint-Venture* no Exterior;**

A empresa e o parceiro exterior partilham a posse conjunta da unidade produtiva estrangeira.

⇒ **Produção Controlada no Exterior.**

Trata-se de um relacionamento de *sourcing* entre a empresa mãe e a sua filial, ou um relacionamento com as suas subsidiárias.

As formas de *sourcing* diferem umas das outras, quer quanto ao grau de envolvimento no processo de *global sourcing*, quer quanto ao grau de controlo exercido pelo comprador sobre o fornecedor – *global intra-firm sourcing* e *global inter-firm sourcing*.

Desta forma, a produção controlada e em *joint-venture* no exterior constituem as formas básicas de *global intra-firm sourcing*, uma vez que envolvem investimento directo estrangeiro em unidades de produção no exterior. Ao contrário e uma vez que não envolvem qualquer participação equitativa no fornecedor estrangeiro, as compras e a subcontratação internacional constituem as formas básicas de *global inter-firm sourcing* (Luthje e Servais, 2005).

2.2.2. Etapas

A pesquisa no campo do *global sourcing* divide este processo num modelo de cinco etapas (Trent, 2004; Trent e Monczka, 2005; Trent e Monczka, 2002), em conformidade com as seguintes:



Fonte: Trent, R.J and R.M Monczka (2003), Understanding integrated global sourcing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (7), 607-29

FIGURA 2 – Etapas no Processo de *Sourcing*

A figura 2 apresenta as compras internacionais e o *global sourcing* através de diferentes níveis em contínuo, revelando que a internacionalização das operações de *sourcing* se processa desde que as firmas progridem, desde compras domésticas apenas, até à coordenação e integração global de artigos comuns, processos, designs, tecnologias e fornecedores através de localizações em todo o mundo. Esta progressão torna-se consistente com outra pesquisa que defende que as empresas evoluem em contínuo à medida que amadurecem e prosseguem os seus esforços de *sourcing* (Rajagopal e Bernard, 1993).

Com base no modelo de Trent e Monczka (2003), apenas se pode falar em níveis mais elevados de globalização quando as empresas começam a assumir uma perspectiva global das suas actividades de *sourcing*. Desta forma, as estratégias que se começam a desenvolver no nível 3, face ao foco doméstico do nível 1 e a uma compra internacional

limitada que caracteriza o nível 2, indiciam melhorias significativas desde que aplicada uma adequada estratégia global. Contudo, neste nível, as estratégias ainda não estão muito bem coordenadas entre as várias localizações globais, seja de compras, centros operativos, grupos funcionais ou mesmo unidades de negócios.

Naturalmente que o nível 4 já corresponderá a um nível de desenvolvimento estratégico bem mais sofisticado, na medida em que aqui já são exigidos sistemas de informação globais, pessoal com os devidos *skills* e conhecimentos, uma extensiva coordenação da cadeia de abastecimento e meios de comunicação efectivos, uma estrutura organizacional centralizada que possa coordenar de forma eficiente as actividades globais, tal como também uma forte e activa liderança executiva que defenda de maneira determinada uma abordagem de forma global às operações de sourcing.

À semelhança das empresas ao nível 4, também no nível 5 se consegue alcançar uma integração das compras entre múltiplas localizações. Mas a diferença substancial para o nível anterior é que no nível 5 os actores participam proactivamente na integração e coordenação de artigos comuns, processos, designs, tecnologias e fornecedores, através de centros de compras mundiais e outros grupos funcionais. Ressalva para o facto de que no nível 5 a integração é efectivamente feita aquando do desenvolvimento de um novo produto, tal como também durante o *sourcing* de artigos ou serviços que possam satisfazer as encomendas dos clientes.

No nível 5 a estratégia de *global sourcing* está também interligada com outros grupos funcionais, sobretudo com a engenharia, as operações e, de forma crescente, com o marketing. Ao mesmo tempo, é às empresas com mais capacidades em todo o mundo a que são obviamente endossadas responsabilidades em termos de design, construção, sourcing e logística. Assim, e por definição, apenas as empresas que deterem a nível global o design, o desenvolvimento, a produção e capacidades de *procurement* globais, poderão progredir para o nível 5.

A pesquisa de Trent e Monczka (2003), evidencia que as empresas que têm operações de *global sourcing* são geralmente maiores (em termos de volume de vendas) que as empresas que praticam a compra internacional e, como tal, estão assim naturalmente mais preparadas para enfrentar a competição, seja ela ao nível multi-regional ou mesmo global. Estas empresas de *global sourcing* dedicam grande parte das suas compras anuais a fontes externas e aperceberam-se que as oportunidades associadas à melhoria do seu *global sourcing* e à redução de custos estão aqui amplamente mais disponíveis do que para as firmas dedicadas às compras internacionais. Decisivamente, o *global sourcing* é, assim, uma iniciativa para as grandes empresas, com óbvios recursos disponíveis e com as estratégias estritamente necessárias, que possibilitem desta forma enfrentar mais intensamente a competição global.

A premissa em que assenta o referido modelo é que as empresas desenvolvem de uma forma gradual o seu processo de *procurement* internacional de acordo com a sua experiência, e nesta medida o *global sourcing* requer uma coordenação extensiva de requerimentos e estratégias entre as unidades de negócios de todo o mundo (Hultman et al., 2009).

Enquanto que o *international purchasing* implica comprar a um fornecedor estrangeiro numa base ad hoc, ou seja, muitas vezes de forma temporária e com um fim específico,

por sua vez o *global sourcing* infere uma abordagem estratégica muito mais consistente (Bozarth et al., 1998).

A investigação neste campo tem dificuldades em propor modelos de processos alternativos ao presente. No entanto, Agndal (2006) no seu estudo relativo a dez pequenas e médias empresas Suecas, sugere que o seu processo de compras e *sourcing* internacional é resultado da prévia experiência internacional das empresas, das suas acções explorativas e estratégicas, e ao mesmo tempo das acções e estratégias dos seus próprios parceiros. O referido estudo mostra que as empresas se revelavam relutantes em avançar para o seu processo de *global sourcing*, e que mesmo a sua abordagem ao processo de *international purchasing* era geralmente mais reactiva e impulsionada pela sua própria necessidade, ou inclusive pela oportunidade, e até ocasionalmente incitada pelos seus próprios clientes.

No contexto próprio das pequenas e médias empresas, estes resultados poderão de alguma forma vir a ser usados para questionar o modelo linear e proactivo de Trent e Monczka (2003) na abordagem às etapas do processo de *global sourcing*, embora o mesmo se mantenha actualmente mais ou menos incontestado (Hultman et al., 2009).

A tabela 1 apresenta os principais estudos na área dos Processos e Etapas de Globalização (Hultman et al., 2009):

TABELA 1 – Estudos sobre *Global Sourcing*

Tema Geral	Estudo	Método	Contexto	Foco	Teoria	Resultados mais importantes e contributos
Processos e Etapas de Globalização	Giunipero e Monczka (1990)	Análise das compras internacionais de 24 multinacionais	Grandes empresas americanas de 5 países	Papel da organização e gestão da rede mundial de coordenação e controlo da compra internacional	Compras internacionais	Modelo de duas fases de <i>offshore sourcing</i> compreendendo os estágios operacional / transnacional e planeamento / gestão. Questões de estrutura, autoridade, abordagens organizacionais e papel dos diferentes grupos de compras no processo de <i>sourcing</i> internacional
	Monczka e Trent (1991)	Campo de pesquisa em 26 unidades de negócio e estudo da Delphi de 85 empresas produtivas	Empresas dos EUA, Japão e Europa, de 28 países	O <i>global sourcing</i> significa a coordenação de requerimentos entre unidades de negócio em todo o mundo	Construir implicitamente na literatura empiricamente orientada relativa à internacionalização e globalização	Modelo de 4 fases do processo de <i>global sourcing</i> baseado no processo de construção de experiência da empresa na internacionalização do seu processo de procura: apenas procura doméstica, compra no exterior como parte da sua estratégia de <i>procurement</i> , integração da estratégia de <i>global procurement</i>
	Handfield (1994)	Avaliação de 97 empresas – 62% dos EUA e 38% não dos EUA	8 empresas – <i>sourcing</i> doméstico e internacional	Examina as características das empresas compradoras, critérios de selecção de fornecedores e questões de <i>global sourcing</i>	Constrói na literatura de internacionalização / globalização e nos modelos por etapas	Avaliação das práticas de <i>global sourcing</i> das companhias americanas. A importância da qualidade, do produto e da tecnologia de processos nas firmas compradoras, o papel da confiança na selecção do fornecedor internacional e custo total do <i>global sourcing</i>
	Bozarth, Handfield e Das (1998)	Avaliação de 55 empresas fabricantes dos EUA	Empresas fabricantes dos EUA	Inter-relacionamento entre decisões de <i>sourcing</i> internacionais, estratégias de <i>sourcing</i> e performance de fornecedores	Literatura relativa à estratégia global, marketing industrial e compras – especificamente Monczka e Trent (1991)	Demonstra a forma crítica como a gestão dos relacionamentos com os fornecedores, em etapas mais avançadas do processo de <i>global purchasing</i> , contribuem para a estratégia de <i>procurement</i> e para o reforço da performance nas empresas, que gerem de forma proactiva o <i>global sourcing</i>
	Trent e Monczka (2003; 2005)	Visita a sites e avaliação de 162 companhias	Empresas Norte-Americanas	Diferença entre compras internacionais e <i>global sourcing</i> . Modelo de 5 etapas desenvolvido a partir de modelo de 4 etapas de Monczka e Trent (1991)	Retira um amplo campo de pesquisa do “ <i>Global Sourcing Research Project</i> ”. Aplica o modelo de <i>sourcing</i> de 5 etapas	7 características a destacar como boas práticas: compromisso do executivo, processos bem definidos, disponibilidade de recursos, integração de TI, design organizativo de suporte, comunicação estruturada, medição das economias
	Agndal (2006)	Estudos de caso de 10 pequenas e médias empresas	Pequenas e médias empresas fabricantes Suecas	Crítérios de escolha dos mercados de compra pelas pequenas e médias empresas e o seu processo de entrada como reactivo/proactivo e emergente/deliberado	Teoria sobre internacionalização, incluindo o modelo de rede	As pequenas e médias empresas são relutantes em avançar para o <i>sourcing</i> internacional, reactivas e precisam de processos orientados / oportunistas, ocasionalmente orientados por pressão externa (influência de um cliente)

Fonte: Hultman J., Hertz S., Johnsen R., Johnsen T. (2009) *Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study, Paper prepared for the 25th IMP Conference*

Com excepção do estudo de Agndal (2006), no contexto das pequenas e médias empresas Suecas, todos os estudos restantes dizem respeito a grandes empresas multinacionais, sobretudo com sede nos Estados Unidos da América e no Japão. Em termos de métodos, foi seguido principalmente a avaliação dos Processos de *global sourcing* de várias empresas, complementado pelo recurso aos sites das mesmas. O trabalho de Agndal (2006) versou um estudo de caso relativo a dez empresas Suecas. Em termos dos contributos mais importantes a retirar destes estudos, para além da análise às etapas de globalização das empresas, a gestão proactiva das operações de *global sourcing* que caracteriza as grandes empresas e que é comum à maioria dos estudos, surge em oposição à acção mais reactiva das pequenas e médias empresas do estudo de Agndal.

2.3. Factores Impulsionadores – Motivações / Barreiras – Obstáculos

2.3.1. Motivações

“International sourcing had become a strategy to be actively pursued in a globally competitive environment.”

Monczka and Trent (1991)

Existem também estudos de investigação relativos aos factores impulsionadores ou motivações das empresas para o *global sourcing*.

O factor preços mais baixos (vantagem de custos) tem constituído tradicionalmente a principal motivação para a compra internacional (Birou e Fawcett, 1994), seja por menores custos de materiais e de mão-de-obra, economias de escala, melhor produtividade, subsídios governamentais e taxas de câmbio favoráveis.

Vários estudos, como os de Monczka e Trent (1991), Scully e Fawcett (1994), Petersen et al. (2000) e Servais e Jensen (2001), têm reforçado como factores fundamentais e impulsionadores para as empresas importadoras, factores como a redução de custos, a melhoria da qualidade, a crescente exposição global à tecnologia, melhorias ao nível da entrega e da confiança, o aumento do número de fontes/origens dos materiais e/ou recursos disponíveis, a reacção a práticas de *sourcing* no exterior por parte dos competidores, a introdução de competição no mercado doméstico e o reforço da presença nos mercados exteriores.

Muitas vezes, as operações de compras internacionais por parte das empresas têm subjacente a entrada em novos mercados (de venda) ou o suporte a operações de marketing e de produção em mercados externos (Arnold, 1989; Monczka e Trent, 1992). A presença das empresas em mercados de fornecimento internacionais também poderá ser explicada como forma de combater o comércio local e para dar resposta a requerimentos técnicos específicos.

O estudo de Nassimbeni (2006), para uma amostra de empresas Italianas, indicia que o *global sourcing* faz parte de uma extensiva estratégia internacional das empresas italianas, visando o acesso a bens com custos mais reduzidos, o acesso a recursos que lhes permitam diferenciar da concorrência e também motivados pela sua procura de novos mercados.

A pesquisa de Nassimbeni (2006) mostrou que não existem processos analíticos, baseados em dados específicos, que justifiquem a escolha de companhias de um país em detrimento de outro no âmbito do *global sourcing*. Ao mesmo tempo, o processo de *global sourcing* não envolve apenas bens de custo mais baixo, mas também componentes de alta qualidade e especificidade técnica, se bem que grande parte dessas empresas procurem comprar recursos mais baratos por questões de competitividade.

Alguire et al. (1994), baseados nos resultados duma pesquisa a 115 empresas que operam em contexto internacional, encontraram como motivações para o *global sourcing*, entre outros, aqueles relativos a vantagens comparativas (ou custos), bem como aqueles relativos a vantagens competitivas, ou seja, qualidade, tecnologia, entre outros. O seu estudo também apontou o uso do *global sourcing* como meio para ultrapassar barreiras alfandegárias, tal como identificou a estratégia da própria empresa em aumentar a sua presença num determinado país, como um motivo interno da mesma para avançar nesse sentido. A principal conclusão deste estudo é que, na realidade, as empresas consideram o *global sourcing* na forte perspectiva de uma drástica redução de custos operacionais.

No entanto, hoje em dia a estratégia das empresas já não se baseia apenas exclusivamente no preço dos produtos e componentes, mas também em factores tão importantes como a procura de qualidade, fiabilidade e tecnologia. As empresas passaram agora a definir as suas estratégias de *sourcing* num jogo entre as suas vantagens competitivas e as suas potenciais localizações de *sourcing*, que permitam garantir ganhos a longo prazo (Nassimbeni, 2003, 2006).

Nassimbeni (2003), no seu estudo de caso relativo ao sector óptico italiano, evidencia como, e ao contrário dos fornecedores locais, os fornecedores “preferidos” são superiores em termos de perfil tecnológico, especialização no design, instrumentos e capacidades de investimento. Outro estudo de Nassimbeni (2006) volta a considerar a tecnologia como o factor mais importante, provavelmente associado ao crescimento tecnológico dos países emergentes nos últimos anos, ao contrário de estudos anteriores (Handfield, 1994; Birou e Fawcett, 1993; Min e Galle, 1991), os quais indicavam como factores de selecção de fornecedores o preço, a qualidade e a razoabilidade do prazo de entrega.

A este respeito, Nassimbeni e Sartor (2007), concluíram que o carácter dinâmico da economia chinesa, a reboque da crescente abertura do seu mercado ao comércio internacional e ao investimento, em conjunto com as suas infindáveis oportunidades, tem vindo a atrair actividades de *sourcing* de muitas empresas europeias neste mercado e não apenas as relacionadas com os custos baixos. O baixo custo da sua mão-de-obra, o rápido aumento quer em qualidade quer em quantidade dos seus produtos, a disponibilidade das maiores plataformas logísticas, bem como a possibilidade de garantir a presença comercial num mercado com potencial para ser o maior do mundo, são razões que justificam em larga medida o facto de a China ser considerada uma das maiores bases de *sourcing*.

Kotabe e Murray (2004) concluíram que o preço mais baixo e uma flutuação positiva da taxa de câmbio determinavam uma crescente procura de produtos e componentes no exterior.

O estudo de Song e Shin (2008) refere o *sourcing* de conhecimento das empresas multinacionais associado aos laboratórios de I&D doutros países. Os estudos de Hameri e Paatela (2004), Saarenketo et al. (2004) e Song e Shin (2008) justificam o *sourcing* de conhecimento como factor impulsionador da inovação e, consequentemente, da internacionalização das empresas.

À semelhança dos estudos anteriores, Kuemmerle (1999) e Frost (2001), concluem nos seus estudos que quando um país anfitrião tem maiores capacidades tecnológicas que o país de origem, as empresas multinacionais tendem a fazer mais activamente *outsourcing* de conhecimento desses países, facto este responsável por várias decisões de localização das mesmas para as suas operações estrangeiras de I&D.

Cantwell e Janne (1991) também chegaram à conclusão que as subsidiárias além fronteiras tecnologicamente avançadas das empresas multinacionais tendem a orientar as suas actividades de I&D em tecnologias de que tenham falta ou estejam atrasadas.

De acordo com a pesquisa de Singh (2004), as significativas actividades tecnológicas dos laboratórios além fronteiras têm um impacto positivo no fluxo de conhecimento do país de destino para as empresas multinacionais, o que justifica a importância desses laboratórios como um intermediário efectivo em fazer *sourcing* de conhecimento pelas empresas multinacionais na rede global.

O trabalho de Agndal (2006) relativo à realidade das PME's suecas indica como motivos para entrar num novo mercado a oferta de compra de um produto com que não se contava ou mesmo uma oportunidade resultante de uma feira de negócios, naturalmente para além da motivação relacionada com custos mais baixos.

As conclusões de Mol (2001) relativas aos factores impulsionadores para as empresas se lançarem no *global sourcing*, são em tudo semelhantes às que se indicaram anteriormente.

Quintens et al. (2006) destacam a importância de se continuar a apostar no futuro em estudos de análises comparativas na área do *global sourcing*. A sua pesquisa destacou como factores impulsionadores as vantagens em termos de custos e a expansão de negócios, como factores facilitadores o tipo de produto, a indústria e uma abordagem planeada.

Seja como for, e em linha com Monczka e Giunipero (1984), o *global sourcing* tem vindo a ser actualmente cada vez mais utilizado como uma estratégia proactiva por parte das empresas para ganharem importantes vantagens competitivas, em contraste com a sua resposta reactiva inicial, associada a questões relacionadas com a pressão competitiva global, seja em termos de custos ou como forma de conseguir aceder a materiais e componentes diversos.

A pesquisa de Kaufmann e Carter (2000), num estudo comparativo dos padrões de compras internacionais entre firmas Alemãs e Americanas, indicava que as empresas Alemãs recebiam mais propostas de fornecedores estrangeiros que fossem capazes de entregar produtos a custos mais baixos e/ou produtos de conhecimento intensivo de grande qualidade. Assim, o maior *global sourcing* Alemão justificava-se, quer pelo facto de se pretender aumentar a competição entre os fornecedores domésticos, evitando

assim situações monopolistas locais, quer também por questões directamente relacionadas com as estratégias de *outsourcing* das empresas Alemãs na busca de fornecedores altamente especializados.

No entanto, Agndal (2006) apresenta um estudo sobre o processo de entrada no âmbito das compras internacionais, segundo o qual os resultados indicam que em alguns casos os gestores continuam renitentes em comprar no exterior, e mesmo que o acto de entrada nesse mercado é geralmente mais reactivo do que pró-activo, acontecendo, na maior parte das vezes, mais pela necessidade de adquirir um produto que não se encontra disponível no mercado doméstico, por altos custos domésticos associados à sua aquisição, por oportunidades não solicitadas e, também muitas vezes, como consequência de pressões de accionistas e/ou clientes. Naturalmente predominam as compras nos mercados vizinhos, a não ser que os custos mais baixos possam justificar o facto de as empresas decidirem explorar mercados remotos.

Contudo, a procura pró-activa de oportunidades de compra de novos produtos ou de produtos a custos mais baixos, devia considerar definitivamente a compra internacional, e sempre que não existam alternativas domésticas válidas, o que com toda a certeza seria um argumento de peso, pois permitiria reforçar a saúde de muitas empresas. Nesta medida, os gestores devem ver o mercado de negócios internacional como uma fonte de vantagens competitivas, não apenas pelo lado das vendas, mas também pelo lado das actividades de negócios directamente relacionadas com as compras (Agndal, 2006).

Segundo a investigação de Holmlund et al. (2007), as empresas parecem importar apenas as suas necessidades e sem a intervenção de qualquer agente, tendo iniciado a importação devido à ausência de fornecedores no mercado doméstico. O estudo vem confirmar, por um lado que as firmas com experiência prévia em importação conseguem resultados mais altos devido a factores motivacionais pró-activos (interesse dos gestores, possibilidades de rentabilidade, produtos únicos e economias de escala), enquanto que, por outro lado, a importação exerce alguma influência na decisão de começar a exportar (redução de diferenças culturais, conhecimento geral, entre outros). Assim, a experiência de importação possibilita ao gestor não apenas reduzir barreiras culturais, mas também dar à relação mais confiança e pró-actividade.

Em conformidade com estudos anteriores de Czinkota e Tesar (1982) e Pope (2002), a experiência de importação afecta os factores pró-activos, como o interesse da gestão das empresas, os quais foram reportados como sendo os mais importantes para a internacionalização e exportação.

Num estudo de caso relativo às empresas de retalho no sector dos têxteis (Holmstrom e Karlsson, 2003), as experiências prévias no desenvolvimento do *sourcing* e do produto tornam as actividades de *sourcing* mais flexíveis e as empresas mais pró-activas nas suas estratégias, o que desta forma torna o retalhista capaz de mais rapidamente se adaptar à mudança, tal como a novas oportunidades que possam permanecer nos mercados circundantes, pelo que a experiência é fundamental na condução de um bem sucedido processo de *sourcing*.

As conclusões do estudo de Kaufmann e Carter (2000) suportam a pesquisa de Monczka e Trent (1991), segundo os quais nos anos 80, com a abertura dos mercados, as empresas foram de algum forma forçadas a fazerem o *sourcing* pelos mercados

mundiais de forma a prevenir uma possível erosão das quotas de mercado, motivada pela falta de capacidade dos fornecedores domésticos em se adaptarem às novas necessidades dos seus clientes. Desta forma, assim que as empresas ganhavam experiência em compras internacionais, a motivação deixava de ser por razões de sobrevivência, para passar a ser a de assegurar custos, qualidade, tecnologia e outras vantagens.

A investigação nesta área mostra que as trocas internacionais são frequentemente iniciadas com a importação e nem sempre impulsionadas pelos exportadores (Welch e Luostarinen, 1993; Korhonen e Welch, 1996; Liang e Parke, 1997), bem como existem estudos que indicam que o *global sourcing* não se confina apenas às grandes empresas (Servais e Jensen, 2001).

Apesar de as operações de *global sourcing* não se restringirem apenas às grandes empresas, segundo o modelo de Trent e Monczka (2003) são as grandes empresas que registam níveis maiores de *global sourcing* (níveis 4 e 5), em contraste com as empresas mais voltadas para as compras internacionais (níveis 2 e 3), as que conseguem em termos médios maiores e mais significativas reduções nos preços de compra e nos custos de posse totais (*TCO – total cost of ownership*), uma acentuada melhoria da qualidade e uma melhoria substancial dos prazos de entrega.

A procura por diferentes condições produtivas em fornecedores no exterior é outra explicação para parte dos processos de *global sourcing*, mas a pesquisa de Servais e Jensen (2001) veio provar que nem todas as trocas internacionais ocorrem entre países com factores de produção muito diferentes.

Seja como for, a obtenção de bens mais baratos e o acesso global à qualidade e às tecnologias têm ocupado a primeira posição, nos estudos mais recentes, quanto às principais motivações e vantagens do *global sourcing*.

2.3.2. Barreiras – Obstáculos

O trabalho de investigação de Holmstrom e Karlsson (2003), regista o crescimento das novas ferramentas para resguardar o tecido empresarial, como o *anti-dumping*, as anti-subsvenções e as medidas de salvaguarda, como grandes entraves a esse processo e, como tal, com todo o risco e incerteza que lhe estão naturalmente associados.

Holmlund et al. (2007) apontam as barreiras culturais como o grande obstáculo ao *sourcing* e Kotabe e Murray (2004) indicam a flutuação da taxa de câmbio, os ambientes legais, políticos e culturais, como os principais factores.

O estudo de Nassimbeni e Sartor (2007) identifica as mesmas barreiras indicadas pelos dois trabalhos dos autores atrás referidos, para as empresas europeias que pretendam fazer *sourcing* na China, pelo que, naturalmente, quando qualquer empresa europeia cria e gere um fluxo de fornecimento da China, irá encontrar inúmeros obstáculos, que vão desde os de ordem social, aos culturais, e até aos legais, opostos obviamente à realidade do contexto Europeu.

Por outro lado, outro estudo de Nassimbeni (2006), refere que os principais obstáculos com que se deparam os processos de *global sourcing* das firmas italianas, resultam da

complicada gestão logística, da dificuldade em avaliar as capacidades dos fornecedores estrangeiros e os vários impedimentos quando se pretende desenvolver relações positivas com os mesmos.

O estudo Alguire et al. (1994), apontou a necessidade de ultrapassar barreiras alfandegárias. Por sua vez, Quintens et al. (2006), referem-se a obstáculos relacionados directamente com os recursos, as regulações e as práticas negociais.

Os problemas logísticos são, noutro estudo de Nassimbeni (2006), o principal obstáculo ao *global sourcing* (em conformidade com Murphy e Daley, 1994), bem como em relação à escolha do mercado fornecedor estrangeiro, são factores determinantes a disponibilidade de infra-estruturas, a adesão a zonas de troca económica (acordos da NAFTA ou UE) ou mesmo a estabilidade política dos países base dos recursos.

Nassimbeni e Sartor (2005) concluíram que se muitas vezes o baixo custo dos produtos e componentes é um ponto a favor do processo de *sourcing*, noutros casos representa uma perigosa desvantagem no que diz respeito à sua garantia de qualidade.

O trabalho de Kotabe et al. (2007), aponta os grandes custos de gestão das empresas associados à grande diversidade ligada ao conhecimento internacional, nomeadamente no que diz respeito à potencial redução da sua qualidade e, consequentemente, da necessidade de seleccionar criteriosamente as localizações para onde fazer *sourcing* de conhecimento.

Por outro lado, segundo Agndal (2006), continuam a subsistir atitudes de gestão negativas em relação ao *global sourcing*, pois os gestores poderão querer perder o menor tempo possível à procura de novos fornecedores estrangeiros. Para além deste motivo, a taxa de câmbio, a falta de conhecimento e recursos limitados são outros factores inibidores, como já apontavam os estudos anteriores de Mathyssens (2003), Servais e Moller Jensen (2001).

Apesar de muitas vezes as reduções de custos resultarem da maior habilidade e eficácia em fixar acordos a nível mundial, Trent e Monczka (2003) concluíram existir riscos e custos, sobretudo para as empresas menos experientes.

A pesquisa apontou que um quarto da redução dos custos unitários, resultantes das compras internacionais e do *global sourcing*, desaparecem quando se calculam os custos de posse totais, ou seja, que sensivelmente 25% das empresas indicavam não haver uma melhoria, em termos líquidos, relativa à poupança no preço de compra, a partir do momento em que se passavam a considerar os custos totais relativos à condução do negócio a nível internacional. Esta situação explica-se pelos custos escondidos associados aos ciclos de tempo mais longos – o tempo para analisar e selar um acordo internacional pode levar meses – e ao aumento dos custos administrativos e orçamentais resultantes do desenvolvimento e execução da estratégia das empresas (Trent e Monczka, 2003).

No estudo de Trent e Monczka (2003), também metade das empresas da amostra que se empenham em actividades ligadas às compras internacionais ou ao *global sourcing*, indicou não ter experimentado melhorias na qualidade ou na entrega, apesar dos seus esforços nesse sentido.

Hultman et al. (2009) apresentam na tabela 2 os principais estudos relativos à temática das principais Motivações das empresas para avançar com as suas operações de *global sourcing*. Uma vez mais estamos perante o contexto de grandes empresas Americanas. Os métodos mais utilizados nos estudos são a avaliação das motivações das empresas em avançar para o *global sourcing* e o recurso a dois casos de estudo, embora se considerem dois estudos conceptuais. Os resultados da pesquisa de Steinle e Schiele (2008) indicam que nem sempre as actividades de *global sourcing* se traduzem na redução de custos e, como tal, numa melhoria da competitividade das empresas, o que se explica pelos altos custos de aquisição que muitas vezes estão encobertos.

TABELA 2 – Estudos sobre *Global Sourcing*

Tema Geral	Estudo	Método	Contexto	Foco	Teoria	Resultados mais importantes e contributos
Motivações	Alguire et al (1994)	Avaliação de 115 companhias	Internacional	Motivações para o <i>global sourcing</i>	Extraí principalmente macroeconómicas (vantagens comparativas) e estratégia corporativa	As motivações incluem vantagens comparativas (custo), vantagens competitivas, qualidade, tecnologia, etc, barreiras comerciais e motivações internas. Os resultados empíricos mostram que a motivação mais importante para as empresas é o custo
	Cho e Kang (2001)	Avaliação de 148 companhias	Empresas de retalho (vestuário) dos EUA	Percepções dos executivos dos benefícios e vantagens para as empresas de retalho americanas	Extraí de e desenvolve hipóteses baseadas em estudos prévios de <i>global sourcing</i>	Fornecer uma evidência dos benefícios e desafios, tal como as diferenças entre características demográficas e de gestão. Grandes volumes de <i>global sourcing</i> aumentam, em certos aspectos, a performance do <i>global sourcing</i>
	Kotabe e Murray (2004)	Conceptual	-	Estratégia de <i>global sourcing</i> : a mudança entre o foco interno para a via externa de <i>outsourcing</i> . Limitações do <i>outsourcing</i> e os efeitos negativos do <i>outsourcing</i> à escala global	Extraí dos estudos dos anos 80 e 90 relativos à estratégia global e da visão da empresa baseada em recursos	As mudanças na estratégia de <i>global sourcing</i> ao longo de 20 anos são caracterizadas por condições económicas estáveis. As implicações da turbulência económica na estratégia de <i>sourcing</i> . As empresas são obrigadas a integrar uma abordagem global para contornar o impacto da diversidade local
	Quintens et al (2006)	Conceptual	-	Pesquisa relativa às compras publicada nas revistas da especialidade entre 1990-2005	Retira dos estudos prévios sobre <i>global sourcing</i> e compras globais	Sintetiza os resultados dos seus antecedentes, consequências e sobre a globalização do processo de compra. Concluem que a base conceptual da compra global está pouco desenvolvida e beneficiará da convergência e da formalização
	Steinle e Schiele (2008)	2 casos de estudo em profundidade	Equipamentos ligados ao petróleo e tecnologia médica	Limites aos benefícios do <i>global sourcing</i> . Atingir o estatuto de cliente preferencial e depender mais facilmente do <i>cluster</i> local do que do <i>global sourcing</i>	Extraí da teoria sobre RBV e clusters	Os fornecedores são recursos preciosos. O <i>global sourcing</i> nem sempre reduz custos e melhora a competitividade – altos custos de aquisição. A adesão dos fornecedores a <i>clusters</i> é uma importante limitação ao <i>global sourcing</i> . Material standard apropriado para o <i>global sourcing</i>

Fonte: Hultman J., Hertz S., Johnsen R., Johnsen T. (2009) *Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study, Paper prepared for the 25th IMP Conference*

2.4. Estrutura Organizacional e de Gestão

Os estudos dos investigadores têm também tido a preocupação de abordar importantes questões relacionadas directamente com a estrutura organizacional e de gestão do *global sourcing*, com especial foco no desenvolvimento da estratégia de *global sourcing* (Alguire et al, 1994; Bozarth et al, 1998; Lewin e Donthu, 2005; Quintens et al., 2006).

Nassimbeni (2006), conclui que as empresas parecem ter, de alguma forma, abandonado o mercado doméstico, passando a adoptar para a sua gestão o *global sourcing*, processo que passou assim a fazer parte de uma extensiva estratégia internacional e, portanto, tornando-se desta forma uma importante fonte de vantagens competitivas para as empresas, o que vem justificar a adopção de soluções devidamente planeadas e uma estrutura organizacional que incorpore soluções de produção e venda internacional.

Huang e Keskar (2006) defendem que as empresas devem ajustar, e de uma forma contínua, as suas métricas a um mundo em constante mudança e onde se multiplicam

novos modelos e processos de negócios. Desta forma, a sua linha de pesquisa focaliza-se na concepção e definição do *global sourcing*, em descobrir a relação entre a organização e a performance das compras, bem como com questões importantes relacionadas com a padronização, a centralização e a adaptação do *global sourcing*.

A pesquisa de Huang e Keskar (2006), aborda a necessidade de se conseguir combinar o pensamento estratégico com uma optimização quantitativa, de forma a conseguir decisões equilibradas e eficientes para as empresas. Estes conseguem apresentar um conjunto de métricas, que têm em conta o tipo de produto, o tipo de fornecedor e o nível de integração do fornecedor. As mesmas são utilizadas para medir a performance dos fornecedores e são configuradas de forma apropriada pelos gestores, tendo por base a estratégia do seu negócio, para que assim possam atingir um equilíbrio estratégico, entre o seu modelo de negócio e a sua cadeia de abastecimento.

Já estudos anteriores (Cárter e Narasimhan, 1996) haviam demonstrado esta forte correlação entre a estratégia da cadeia de abastecimento e a performance do negócio, ainda que de forma empírica.

No seu estudo, Arnold (1999) defende que o *global sourcing* implica uma extensão sistemática a nível mundial da política de *procurement*, tal como também uma orientação estratégica das actividades ligadas às compras. Com base num conjunto de casos de estudo, o mesmo define três tipos organizacionais ideais para o *global sourcing*:

- 1) Um modelo de central de compras;
- 2) Um modelo de coordenação;
- 3) Um modelo de *outsourcing*.

Segundo Nassimbeni e Sartor (2005), no seu estudo sobre o sector de mobiliário italiano, estes analisaram a evolução desse sector e as escolhas estratégicas feitas pelas empresas, seja a reconfiguração da produção e da própria rede logística, a descentralização das tarefas de produção, as fases de internalização e externalização, e a diversificação dos canais de abastecimento e distribuição. Algumas das empresas, líderes no sector, estão a tentar combinar a sua presença local com uma estratégia de internacionalização com recurso ao *sourcing*, fabrico e distribuição, de forma a conseguirem ultrapassar o limite das suas fronteiras locais. Assim, a reconfiguração da actividade das empresas passa por três vectores fundamentais, nomeadamente, *procurement*, produção e distribuição:

- 1) *Procurement* – as empresas do sector têm de passar a comprar uma maior percentagem de materiais no exterior, pois o rácio do preço/qualidade tem aumentado drasticamente em alguns países no exterior e as empresas do sector podem utilizar a vantagem de os fornecer e, como tal, mantendo-se competitivas;
- 2) Produção – apenas um pequeno número de companhias optaram pela fabricação internacional e a pesquisa de Nassimbeni e Sartor (2005) indica que as diferentes estratégias adoptadas dependem directamente dos segmentos de mercado a que se destinam. Ou seja, se os produtos se destinam ao segmento alto, a empresa tende a optar pela fabricação interna a nível local, mas se os mesmos se destinarem aos segmentos mais baixos, tendem a preferir a fabricação

internacional, a qual tem inúmeras vantagens, sendo a mais importante a do custo, embora com a desvantagem significativa ao nível do controlo de qualidade. Este facto permite explicar a razão pela qual as empresas pertencentes aos segmentos mais baixos (mais sensíveis aos custos) preferem a produção internacional, enquanto as empresas dos segmentos mais altos (as quais valorizam mais o nível de qualidade) optam pela produção local;

- 3) Distribuição – todas as empresas do sector estão a tentar penetrar nos mercados dos países em desenvolvimento (por exemplo, os países de Leste) e a melhorarem significativamente a sua gestão dos mercados onde já estão implantados através de uma rede de distribuição bem mais generalizada. Também já entenderam a importância de apostar decisivamente nos serviços para os seus clientes, os quais estão disponíveis através de uma rede de vendas devidamente estruturada. As empresas do sector estão finalmente a enveredar por uma coerente estratégia internacional que lhes permite enfrentar a competição global.

Por sua vez, Handfield e Nichols (2004), num importante estudo relativo à influência dos factores humanos e comportamentais no *global sourcing*, identificam uma variedade de questões chave na construção de uma base de fornecimento eficaz, e no qual dão um merecido destaque ao papel da construção de confiança e comunicação, para um relacionamento eficiente entre comprador – fornecedor.

Também o estudo de Knudsen e Servais (2007) conclui que as empresas que se dedicam sobretudo à importação, a confiança e o desenvolvimento de uma relação duradoura com os fornecedores por parte dos gestores, têm aqui um papel fundamental.

Knudsen e Servais (2007) – e já antes Johanson e Mattsson (1988) – chegaram à conclusão que os relacionamentos com os fornecedores eram altamente significativos e ajudavam a explicar as diferentes configurações da internacionalização. Neste sentido, também a pesquisa de Mol (2001) destaca como absolutamente necessária uma relação de lealdade para com o fornecedor, fundamental para atingir em conjunto a inovação, bem como a construção e formação da rede, o que será necessariamente compensador em termos da rentabilidade da própria empresa.

Os resultados do estudo de Li et al. (2006), demonstram que cada esforço de evolução dos fornecedores tem um efeito de diferentes dimensões na vantagem competitiva dos compradores e, especialmente, os autores concluíram que factores como acções conjuntas e confiança parecem ser os elementos mais críticos que permitem reforçar a eficácia operacional de um comprador, enquanto a especificidade do activo melhora ligeiramente a responsabilidade no mercado do comprador.

São definidas quatro dimensões para a estratégia de *global sourcing* (Quintens et al., 2006):

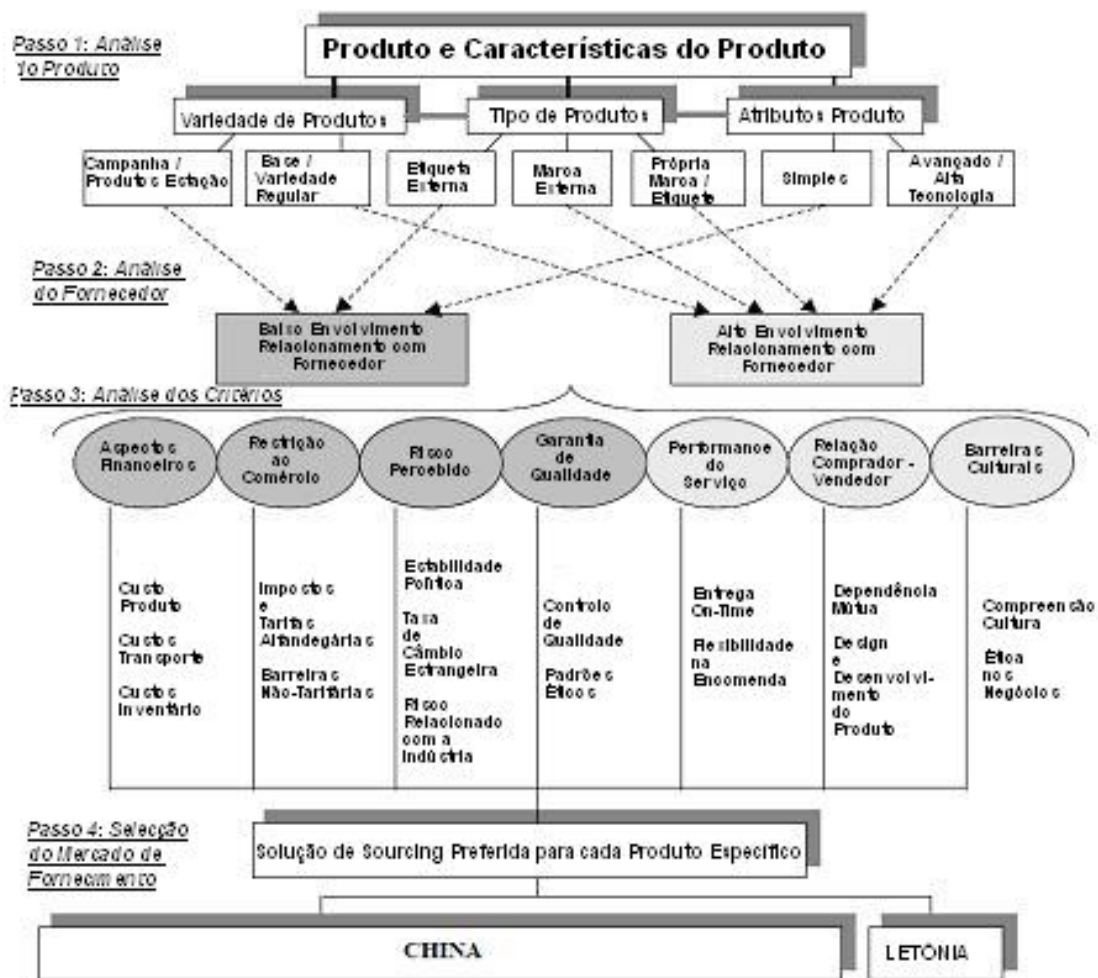
- 1) Configuração do processo de compra;
- 2) Uniformização do processo de compra global;
- 3) Padronização das características relacionadas com os produtos;
- 4) Normalização das características relacionadas com o pessoal.

Quintens et al. (2006) identificam ainda uma estreita ligação entre a estratégia de marketing global e compra global, associando a ambas as mesmas questões em termos de adaptação, de centralização e de configuração.

Esta temática encontra-se também presente no trabalho de Kotabe e Murray (2004), pelo qual uma correcta estratégia empresarial de *global sourcing* exige uma boa coordenação das funções I&D, produção e marketing, e de uma forma global. Chung et al. (2004) projectam um novo modelo empresarial baseado nas tecnologias de informação, apoiado quer numa melhor estrutura organizacional, quer numa eficiente partilha de informação.

Também neste sentido, os trabalhos de Holmstrom e Karlsson (2003), Nassimbeni e Sartor (2007), e Holmlund et al. (2007), vêm reforçar a importância de um cuidadoso planeamento da estratégia de *global sourcing*, a qual deverá combinar estrategicamente as características da empresa, os objectivos da decisão, a especificidade do produto e do sector, e os factores específicos relativos ao país. Desta forma, conectar as funções de compra e de marketing, implica gerar um promissor potencial para incrementar os lucros, em clara oposição ao facto se as duas funções operarem separadamente, estando o sucesso do *sourcing* necessariamente condicionado a uma perspectiva holística (análise global) da estrutura organizacional do negócio. Assim, a condução e a prossecução de uma estratégia de *sourcing* bem sucedida será reforçada englobando a estratégia para o produto, a visão a longo prazo e uma eficiente divisão do trabalho. Ao mesmo tempo, estruturando as actividades de *sourcing*, e depois de devidamente ponderado o importante *trade-off* inerente ao *global sourcing*, nomeadamente entre a redução do risco e a maximização do lucro, os mercados com características diferentes podem ser utilizados de uma melhor forma e, como tal, poderá assim ser conseguida uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

O modelo proposto por Holmstrom e Karlsson (2003) ajuda as empresas retalhistas têxteis a despertar para os novos mercados e para as oportunidades que prevalecem nas actividades de *sourcing*. Usando um Modelo Modificado de Selecção de Fornecedores (figura 3), as empresas podem ponderar as suas actividades de *sourcing* em diferentes mercados, de forma a reduzirem o risco e incerteza associado à diminuição abrupta do poder atractivo de um mercado. O balanço do *sourcing* pode ser conduzido de diferentes formas, baseado nas características dos produtos e no nível de envolvimento do fornecedor, e essa pesquisa veio apontar duas condições que prevalecem para sinergias de *sourcing*. Primeiro, o *Assortment Balancing*, que se refere ao balanço do *sourcing* relativo a diferentes produtos em diferentes mercados e, em segundo, o *Complementary Balancing*, que se refere à colocação de enormes blocos de encomendas em mercados com vantagens ao nível dos custos (China) e ordens complementares em mercados mais próximos geograficamente, como a Europa do Leste, e nesse caso específico a Letónia.



Fonte: Holmström S., Karlsson M., 2003, *International Sourcing in Emergent Markets – A Case Study of ICA NON-FOOD in China and Latvia*

FIGURA 3 – Modelo do Processo de Selecção de Fornecedores Modificado

Sem dúvida que o estudo dos autores provou que existem grandes possibilidades de sucesso futuro para as empresas que não procurem apenas novas soluções para os clientes, mas que também se empenhem em melhorar a parte a montante da sua cadeia de valor e, ao mesmo tempo, em melhorar os seus próprios produtos, a partir da aposta no desenvolvimento de uma efectiva e ponderada estratégia de *global sourcing*.

Actualmente, as empresas sabem que a estratégia da sua cadeia de abastecimento deve ser combinada de forma próxima com o seu modelo de negócio, como única via para estas poderem ser competitivas e rentáveis. Desta forma, um bom modelo de negócio deve ter por base o ambiente de mercado e a procura do cliente, os quais são em simultâneo fortemente influenciados pelas características dos produtos e pelo seu ciclo de vida respectivo.

Também o estudo de caso de Hameri e Paatela (2004) foca como a pressão do mercado do sector dos electrónicos e, pelos menos aparentemente, do sector automóvel, obrigou essas empresas a ser extremamente flexíveis e rápidas a reorganizar e a otimizar as suas cadeias de abastecimento. Os bens de consumo parecem seguir esta tendência, enquanto as indústrias de base estão à beira de seguir também uma gestão otimizada da sua cadeia de abastecimento. Estes tipos de produtos exigem grandes capacidades de

design e de engenharia, as quais emergem através de uma rede de fornecimento devidamente estruturada a vários níveis.

As empresas têm vindo, assim, a fazer a reengenharia dos seus processos para que consigam oferecer melhor qualidade e tempo de entrega ao mercado, ou seja, quer por internacionalizar a produção, ou quer pela racionalização e selecção de relacionamentos de subcontratação. Esta realidade é abordada nos trabalhos de Nassimbeni (2003), de Holmstrom e Karlsson (2003) e no de Li et al. (2006).

Para Huang e Keskar (2006), o segredo estará, assim, em configurar um conjunto de métricas que reflectam a estratégia de negócio da empresa, e as quais lhes permitam avaliar criteriosamente os seus fornecedores, de forma a assegurar uma aliança com os que garantirem uma maior performance e, assim, a construir uma vantagem competitiva (Bharadwaj e Matsuno, 2006). Esta situação permitirá às empresas otimizar a seu ciclo de gestão de encomendas, aumentar a satisfação dos seus clientes, evitar problemas interdepartamentais e, conseqüentemente, a melhorar a sua performance financeira (Shapiro, 1992).

Mais recentemente, Hartman et al. (2008) focaram o grau de orientação da sede e o grau de centralização, defendendo a implementação de mecanismos de controlo, incluindo a coordenação de compras transnacionais e a partilha de informação.

Matthyssens et al. (2003) destacam ainda importância do conceito de rede, pois todas as características dos programas de compras internacionais se referem ao enraizamento da empresa numa estrutura de rede e, como tal, os esforços de coordenação desempenham aí um papel importante. Assim, o sucesso no global, depende tanto da própria empresa como dos seus parceiros.

No estudo de caso de Trent e Monczka (2003), relativo à empresa química Sanket Chemicals com sede nos EUA, a principal motivação para o desenvolvimento do seu processo global foi a necessidade de redução de custos. Os seus responsáveis acreditaram que haveria benefícios significativos de tornar standard a tecnologia dos processos de design, incluindo as peças sobresselentes, e então usar o processo de *procurement* para alcançar ganhos pelo efeito de alavanca subjacente ao *sourcing* de fornecedores globais. O processo global da empresa é muito mais do que apenas identificar artigos semelhantes ou mercadorias que tenham uma aplicação global, é sim uma análise extensiva de cada projecto entre os centros de design da Europa e dos EUA, de forma a determinar áreas em comum e sinergias. O desenvolvimento de especificações é feito por uma equipa espalhada por várias localizações e com membros dos EUA e da Europa. A empresa está também a aplicar o seu processo global aos serviços de viagens e telecomunicações mundiais. As características principais relativas às boas práticas dos seus processos globais de engenharia e *procurement* são destacadas na tabela 3.

TABELA 3 – Processo Global de Engenharia e *Procurement* da Santek Chemical

Passo	Descrição	Características Principais
Passo 1	Identificar Oportunidades Globais de Engenharia e de <i>Procurement</i>	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção e o gestor de globalização consideram os seguintes critérios quando identificam mercadorias específicas para globalização: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Que projectos ou negócios requerem mais reduções de custos? ⇒ Quanto compra correntemente a empresa? ⇒ Como é especificada correntemente a mercadoria? ⇒ Que esforços serão necessários para criar um conjunto de especificações para a mercadoria?
Passo 2	Estabelecer e Contratar uma Equipa de Desenvolvimento de Estratégia Global de Engenharia e <i>Procurement</i>	<ul style="list-style-type: none"> A Direcção Operacional contrata equipas inter-funcionais e em várias localizações para prosseguir projectos específicos de <i>global sourcing</i> A equipa contratada estabelece para as equipas as responsabilidades significativas, incluindo propor a estratégia de <i>global sourcing</i>
Passo 3	Propor a Estratégia Global de Engenharia e <i>Procurement</i>	<ul style="list-style-type: none"> As responsabilidades específicas das equipas nesta fase incluem: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Validar os pressupostos subjacentes ao projecto original, incluindo os volumes correntes, os ganhos esperados e o facto de que o projecto é uma oportunidade global e não regional ⇒ Executar uma análise detalhada dos factos encontrados e uma análise dos custos ⇒ Calcular modelos de custos teóricos ⇒ Identificar os fornecedores potenciais que receberão propostas ⇒ Convidar fornecedores potenciais para verificar os pressupostos e as expectativas ⇒ Estabelecer <i>timings</i> para os projectos, marcos e objectivos ⇒ Documentar as actividades das equipas ⇒ Usar a <i>check-list</i> de negociação do manual on-line para identificar questões contratuais ⇒ Fazer recomendações estratégicas ⇒ Alinhar e distribuir a estratégia proposta para a engenharia e compra
Passo 4	Desenvolver os Requerimentos para a Proposta de Especificações	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a proposta que os fornecedores receberão – um dos principais para este passo é o modelo de oferta competitiva criado previamente na Santek Os fornecedores são inquiridos para darem sugestões acerca de como melhorar a proposta de especificações
Passo 5	Enviar a Proposta aos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Em média seis fornecedores receberão os requisitos detalhados para as propostas Os fornecedores terão quatro semanas para responder às propostas
Passo 6	Avaliar as Propostas dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre a avaliação técnica e comercial das propostas dos fornecedores Um output essencial é fazer uma <i>short list</i> dos fornecedores qualificados tecnicamente As equipas requerem os melhores preços finais a cada fornecedor
Passo 7	Conduzir Negociações	<ul style="list-style-type: none"> Uma equipa pequena conduz as negociações finais com os fornecedores É envolvido um membro da Direcção para contratos grandes e complexos Todas as negociações são conduzidas na sede da Santek nos EUA Questões contratuais incluindo preço, entrega, termos e condições, suporte fora da carta de acordo, compromisso e responsabilidade, questões monetárias e serviço pós-venda O processo de negociação prolonga-se se a equipa não atingir os seus preços alvos
Passo 8	Adjudicação Contratual	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar na companhia, através de e-mail, a informação relativa ao contrato A Direcção reconhece publicamente a equipa e informa os usuários do sucesso do projecto A Direcção mantém um registo contínuo das poupanças e acordos
Passo 9	Implementar e Gerir o Acordo Global	<ul style="list-style-type: none"> Carregar o acordo global nos sistemas corporativos apropriados Gerir a transição para novos fornecedores (se a mudança ocorrer) e os novos números das peças Medir continuamente as poupanças inerentes aos acordos de <i>global sourcing</i> e trabalhar em conjunto com os fornecedores de forma a alcançar uma melhoria contínua na sua performance

Fonte: Trent, R.J and R.M Monczka (2003), *Understanding integrated global sourcing – A Framework and Case Study*, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 23 – Nº 1, 25-34

A empresa Santek Chemicals esperava, assim, que o output de cada projecto pudesse ser o desenvolvimento de um acordo de fornecimento global, sendo que as economias associadas a esse tipo de acordos globais têm ajudado a empresa a ganhar novos negócios em todo o mundo.

Mas Trent e Monczka (2003) destacam outros factores críticos e determinantes para o sucesso da Santek Chemicals. O primeiro factor, é o forte foco central dos seus grupos de compras. Em segundo lugar, o facto da empresa conseguir medir os seus ganhos resultantes dos seus acordos globais, fruto da ligação aos seus sistemas de contas a pagar, o que permite validar a eficácia do processo e, ao mesmo tempo, se torna crucial na requisição de orçamento para financiar os projectos globais de engenharia e *procurement*. Um terceiro factor de extrema importância para o sucesso da empresa, tem sido as questões relacionadas com o seu design organizacional, o que inclui a formação das Direcções Executiva e Operacional, tal como o desenvolvimento da posição de Gestor de Globalização – cujas funções e responsabilidades são sintetizadas na figura 4 –, bem como o recurso extensivo a equipas espalhadas por várias localizações em todo o mundo.



Fonte: Trent, R.J and R.M Monczka (2003), *Understanding integrated global sourcing – A Framework and Case Study*, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 23 – N° 1, 25-34

FIGURA 4 – Responsabilidades das Direcções e do Gestor de Globalização na Santek

Como nos prova o caso da empresa americana Santek Chemicals, o *global sourcing* exige um grande nível de compromisso pela classe executiva, um processo muito bem definido, participantes devidamente qualificados, assente numa estrutura organizacional devidamente consolidada, e tecnologias de informação de suporte à actividade (Trent e Monczka, 2003).

Mas antes que qualquer empresa possa alcançar o sucesso pela via do *global sourcing*, deve ter presente as características que definem a excelência mundial e, mesmo aquelas que já atingiram o nível 5 do seu processo de globalização, devem continuar a refinar, melhorar e a fazer progredir as suas capacidades globais. Através do seu caso de estudo e da sua pesquisa, Trent e Monczka (2003), identificam essas características de excelência do *global sourcing*, apresentadas pela figura 5.

<p style="text-align: center;">Compromisso de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • A gestão executiva compromete um orçamento formal e outros recursos para garantir as iniciativas e actividades de <i>sourcing</i> • As equipas de projectos globais recebem suporte de outras equipas externas às mesmas, em particular daqueles que são responsáveis por executar as estratégias globais ou devam usar fornecedores globais durante as suas operações 	<p style="text-align: center;">Suporte de Tecnologias de Informação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os participantes têm acesso a um largo campo de dados e de informação, idealmente através de uma base de dados global • Documentos de suporte, linhas orientadoras, modelos e actualizações progressivas são mantidas na intranet da empresa para uma extensa disponibilidade e uso pelos participantes
<p style="text-align: center;">Processo</p> <ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento da estratégia de <i>global sourcing</i> segue uma bem definida e rigorosa abordagem ou processo • O processo global envolve individuais com um conjunto de <i>skills</i> certos capazes de tomar uma perspectiva de <i>global sourcing</i>, em detrimento de uma perspectiva local ou regional • As lições aprendidas das sessões são realizadas na conclusão de cada projecto com os resultados a serem distribuídos mundialmente para uma contínua melhoria de processos • Os contratos de <i>global sourcing</i> são continuamente geridos, revistos e restabelecidos sempre que necessário 	<p style="text-align: center;">Coordenação e Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os métodos e mecanismos de comunicação bem estabelecidos estão em vigor para coordenar actividades mundiais entre os participantes • As sessões para revisão e coordenação da estratégia mundial ocorrem envolvendo gestores, líderes de equipas e outros participantes • As equipas de projecto desenvolvem planos para gerir os riscos associados com o fornecimento e o <i>global sourcing</i> • Os esforços para desenvolvimento da estratégia global são alinhados directamente com os objectivos do negócio, tal como também com os objectivos dos grupos de desenvolvimento de novos produtos e de tecnologia
<p style="text-align: center;">Design Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • O processo de <i>global sourcing</i> baseia-se extensivamente em equipas inter-funcionais e espalhadas em várias localizações e com suporte dado pelos gestores executivos e funcionais • A Direcção Executiva dá ao processo liderança e orientação • Os usuários ou outros clientes internos são envolvidos durante o projecto de <i>global sourcing</i> • O pessoal de suporte ao <i>sourcing</i> é: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Colocado com o pessoal técnico e de marketing durante o design e o desenvolvimento dos projectos ⇒ Ligado à equipa de <i>global sourcing</i> apropriada 	<p style="text-align: center;">Medição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os ganhos esperados relativos às iniciativas de <i>global sourcing</i> são considerados durante o cálculo das projecções financeiras da empresa • Avaliação dos fornecedores globais com recurso às visitas ao site para aceder e medir a performance das capacidades dos fornecedores em todo o mundo • A capacidade de quantificar e reportar ganhos das actividades de <i>global sourcing</i> e dos projectos individuais ocorre rotineiramente

Fonte: Trent, R.J and R.M Monczka (2003), Understanding integrated global sourcing – A Framework and Case Study, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 23 – N° 1, 25-34

FIGURA 5 – Características de um *Global Sourcing* Mundial de Excelência

A Gestão e o Design Organizacional são a última grande linha de pesquisa nos principais estudos sobre o *global sourcing* (Hultman et al., 2009), esquematizados em conformidade com a tabela 4. Continua a prevalecer o contexto das grandes empresas, embora neste caso com sede na Holanda, Bélgica e Alemanha. Os métodos continuam a privilegiar a análise de casos de estudo e a avaliação à Organização das compras internacionais e das operações de *sourcing* das empresas, com excepção de um estudo conceptual de Handfield e Nichols (2004). Os principais contributos destes estudos para o sucesso das operações de *global sourcing* são a necessidade de compromisso pela

classe dirigente em prosseguir essa estratégia, uma boa organização do processo de *sourcing*, quadros qualificados, uma estrutura organizacional interna bem planificada e o suporte das tecnologias de informação.

TABELA 4 – Estudos sobre *Global Sourcing*

Tema Geral	Estudo	Método	Contexto	Foco	Teoria	Resultados mais importantes e contributos
Gestão e Design Organizacional	Arnold (1999)	8 casos de estudo	Fabricantes internacionais de equipamento original (computadores) - OEMs	Graus de centralização na organização do <i>global sourcing</i>	Principalmente empírica	Define o <i>global sourcing</i> em termos da extensão sistemática da política de <i>procurement</i> a nível mundial e orientação estratégica das actividades de compras. 3 tipos organizacionais ideais para o <i>global sourcing</i>
	Rozemeijer et al (2003)	Avaliação de uma amostra de 152 empresas	Grandes empresas cotadas na bolsa de Amesterdão	Abordagens organizacionais às compras de empresas	Extraí de pesquisas anteriores em organização de compras corporativas	Investiga as contingências a considerar de forma a implementar estratégias efectivas de compras corporativas
	Handfield e Nichols (2004)	Conceptual	-	O papel da confiança e comunicação necessário no relacionamento entre comprador-fornecedor para a gestão da base mundial de fornecedores	TCE, teoria relacional, design organizacional, teoria de rede	Identifica questões chave nos esforços das firmas em construir uma efectiva base de fornecimento com o tema comum relativo à importância dos factores humanos e da interacção
	Quintens et al (2006)	Avaliação de 151 companhias	Empresas Belgas fabricantes e do sector dos serviços	Conceptualização da estratégia de compras globais: grau de centralização / configuração das compras e grau das compras padrão	RBV	Identifica uma estreita ligação entre marketing / estratégia global e as compras globais – adaptação, centralização e debate da configuração
	Hartman et al (2008)	8 casos de estudo de empresas multinacionais alemãs	Empresas inter-sectoriais	Implicações do design organizacional do <i>global sourcing</i> , procurando fundamentar o <i>global sourcing</i> em teoria mais ampla	Teoria de contingência, processamento de informação e estratégia de negócio internacional	As companhias globais são mais orientadas pela sede e centralizadas. Necessidade de implementar mecanismos de controlo – coordenação das compras transnacionais e capacidade de processamento de informação

Fonte: Hultman J., Hertz S., Johnsen R., Johnsen T. (2009) *Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study, Paper prepared for the 25th IMP Conference*

2.5. Notas Conclusivas

Como podemos constatar, a grande maioria de estudos relativos ao fenómeno de *global sourcing*, dizem respeito à realidade de grandes multinacionais, e são sobretudo limitados à realidade das grandes empresas Americanas.

Apesar de existirem poucos estudos sobre a realidade das pequenas e médias empresas Europeias, de que são exemplo os trabalhos de Servais et al. (2001), Agnal (2006), Knudsen et al. (2007) e Holmlund et al. (2007), muitas dessas empresas não têm sequer filiais a nível externo, mas o que é facto é que a importação de activos estratégicos se impõe por motivos assentes na pressão da competição global, seja em termos de custo, seja em termos de qualidade e de tecnologia.

Relativamente a Portugal, para além de um estudo do Instituto Nacional de Estatística relativo à situação das empresas nacionais, cujos resultados merecem destaque num capítulo do presente trabalho, não se conhecem quaisquer estudos sobre esta temática. Nesse sentido, o objectivo deste trabalho, naturalmente tendo por base o contexto de uma PME Portuguesa, é analisar e identificar as características do processo de *global sourcing* da empresa, ou seja, determinar as motivações que o justificam, a sua organização e gestão em termos estratégicos, bem como identificar as vantagens e obstáculos inerentes à sua específica utilização.

Nesta medida, tendo por base o estudo de caso de uma pequena e média empresa Portuguesa do sector metalomecânico, os objectivos deste estudo deverão versar o seguinte:

- ⇒ Será que o desenvolvimento das operações de *global sourcing* da empresa têm evoluído progressivamente de acordo com um processo linear e gradual?;
- ⇒ O desenvolvimento do processo de *global sourcing* da empresa tem na sua natureza uma gestão mais proactiva ou mais reactiva?;
- ⇒ Quais as motivações e obstáculos que estão na origem das operações de sourcing da empresa e que vantagens resultam desse processo?.

III. Metodologia

Segundo Yin (2003), na metodologia baseada no estudo de caso, a selecção de caso é crítica e o caso é seleccionado porque é extraordinariamente revelador, exemplo extremo, ou uma oportunidade de acesso invulgar à investigação (Yin, 2003). Dubois e Araújo (2007), afirmam que a selecção do caso é uma decisão metodológica importante. Além disso, é importante seleccionar os informadores adequados nas empresas, alvo do estudo de caso escolhido (Halinen e Törnroos, 2005).

O tipo de metodologia escolhida refere-se ao estudo de um caso de estudo de Yin (1988), Patton (1990), McCutcheon e Meredith (1993), indo de encontro aos objectivos desta pesquisa, que passam por explorar, descobrir e induzir lógica (Patton, 1990), desenvolver empiricamente teorias que possam ser testadas (Voss e al., 2002), bem como gestão de operações (McCutcheon e Meredith, 1993).

As questões de pesquisa são investigadas através de uma combinação de aspectos teóricos e empíricos para conseguir uma compreensão holística do fenómeno focado (Dubois e Gadde, 2002; Spens & Kovács, 2005).

No estudo de caso torna-se crítico recolher dados empíricos que permitam a captura de uma multiplicidade de dimensões e perspectivas, factos que também permitem ao pesquisador acompanhar o fenómeno no seu contexto real (Yin, 1994), e desta forma colectar dados que possibilitem fazer interpretações em profundidade.

A natureza deste estudo é assim exploratória, no sentido de obter uma compreensão profunda do fenómeno de *global sourcing*, pelo que se adopta uma abordagem de estudo de caso clássico, focando o caso de uma empresa (Dyer e Wilkins, 1991; Yin, 2003).

A pesquisa do problema é um fenómeno relativamente complexo, e uma vez que este é estudado no seu contexto real, o método de estudo de caso é apropriado (Yin, 2003). O estudo de caso oferece também a possibilidade de recorrer, quer a dados, quer a teoria, de forma a ganhar novas visões sobre o problema (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner 2007).

Permitem reforçar esta escolha, o facto de o fenómeno de *global sourcing* estar em franco crescimento entre as pequenas e médias empresas Europeias, para além de constituir uma actividade em constante mudança e alicerçada na crescente competição global. Para além disso, a falta de pesquisa que possa complementar este estudo, faz com que se pretenda explorar como se processa o *global sourcing* nas empresas Portuguesas e consequentemente quais as variáveis que o podem influenciar.

Dado o objectivo exploratório deste trabalho, o mesmo foi concebido como um estudo de caso qualitativo (Johnston, Leach, e Liu 1999; Yin, 1994). O estudo de caso sobre a pequena e média empresa Portuguesa do sector metalomecânico possibilita visualizar dados, quer actuais, quer históricos, relativos ao desenvolvimento do processo de *global sourcing* e da sua cadeia de abastecimento. Neste tipo de pesquisa, torna-se crítico recolher dados empíricos, o que permitirá desta forma capturar uma multiplicidade de dimensões e perspectivas, ao mesmo tempo que permite acompanhar o fenómeno e o

seu próprio contexto na vida real (Yin, 1994), para assim recolher dados que permitam obter interpretações com a maior profundidade possível.

Como o fenómeno de pesquisa é o fenómeno de *global sourcing*, reveste-se de uma importância acrescida escolher uma empresa – caso que realmente adopte uma prática efectiva de *sourcing* e, posteriormente, entrar em contacto com os informadores – chave, os quais têm naturalmente experiência nessa interface dentro da própria empresa. Depois de assegurar a vitalidade da selecção do caso de estudo em mente, é seleccionada cuidadosamente uma pequena e média empresa Portuguesa com extensivas operações de *sourcing* no exterior.

Os dados foram recolhidos de múltiplas fontes de dados, o que é normal em estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Yin 2003). O principal método para a recolha dos dados empíricos foi a realização de uma entrevista temática. A entrevista abarca questões directamente relacionadas com a identificação do processo de *global sourcing* da empresa e a sua progressiva evolução, com a comparação dos critérios que estão subjacentes à escolha de operações de *sourcing* no exterior em detrimento do próprio mercado nacional, também com a identificação das razões que motivam a empresa em avançar para processos de *global sourcing*, a determinação de quais as dificuldades com que se tem deparado no seu processo de *sourcing*, e finalmente com a enumeração das vantagens para a empresa inerentes ao seu processo de *global sourcing*. Em todas as entrevistas foram retiradas notas. Na empresa caso foi entrevistado o CEO (*Chief Executive Officer* – Director Executivo) da empresa, o qual tem uma vasta experiência nessa mesma empresa. Além dos dados da entrevista e das notas escritas, foram também utilizados alguns dados secundários, de forma a obter uma visão geral mais profunda da empresa – caso. De forma a complementar o presente estudo foram igualmente recolhidos dados dos relatórios anuais, das brochuras da empresa e informações obtidas directamente da sua página na internet.

Para se poder compreender o actual processo de *sourcing* da empresa – caso, terá em primeiro lugar de se analisar o material empírico do caso que abrange o seu processo de *global sourcing*. De seguida, descreve-se como se processa o *sourcing* da empresa. Os factos são descritos seguidamente caso a caso e com descrições feitas separadamente. Finalmente, e com base nas provas recolhidas, passar-se-á consequentemente a apresentar as respectivas conclusões.

Desta forma, o protocolo de pesquisa seguido foi o seguinte:

- Revisão bibliográfica;
- Apresentação das principais linhas orientadoras de um estudo levado a cabo pelo Instituto Nacional de Estatística, relativo ao fenómeno de *global sourcing* e dirigido a mil empresas nacionais, em que se apresentam conclusões em termos globais nacionais relativas à prática de operações de *sourcing* pelas empresas nacionais, às motivações e às barreiras a esse processo, à sua função e à sua dimensão, à escolha dos seus parceiros e dos seus destinos, bem como quanto aos seus efeitos na sua competitividade e na criação de emprego. As conclusões deste estudo irão posteriormente permitir testar a sua validade junto da empresa – caso escolhida;

- Desenvolvimento de um guião de entrevista – tipo para a empresa alvo deste estudo, dividido entre as características gerais da empresa (forma jurídica, resultados e número de trabalhadores), informação geral das suas actividades de *sourcing* (valor das suas compras internacionais e sua distribuição geográfica, bens comprados localmente e no exterior), motivações e barreiras às suas actividades de *sourcing*, bem como as vantagens que resultam para a empresa desse mesmo processo;
- Aplicação do guião de entrevista à empresa, de forma a poder verificar-se a exactidão de toda a informação, explicando detalhadamente os objectivos da presente pesquisa e garantindo o posterior reporte dos resultados obtidos à mesma;
- Processamento dos dados obtidos com o guião de entrevista e análise dos respectivos resultados alcançados.

IV. As Práticas de *Global Sourcing* das Empresas Portuguesas – Estudo do Instituto Nacional de Estatística

O INE desenvolveu um inquérito relativo ao processo de *global sourcing* das empresas Portuguesas, no intuito de revelar dados quanto às suas práticas, às suas motivações, às suas barreiras, à sua função, dimensão, à escolha dos seus parceiros e dos seus destinos, bem como quanto aos seus efeitos na competitividade das empresas e na criação de emprego, cujos resultados foram publicados em Abril de 2008.

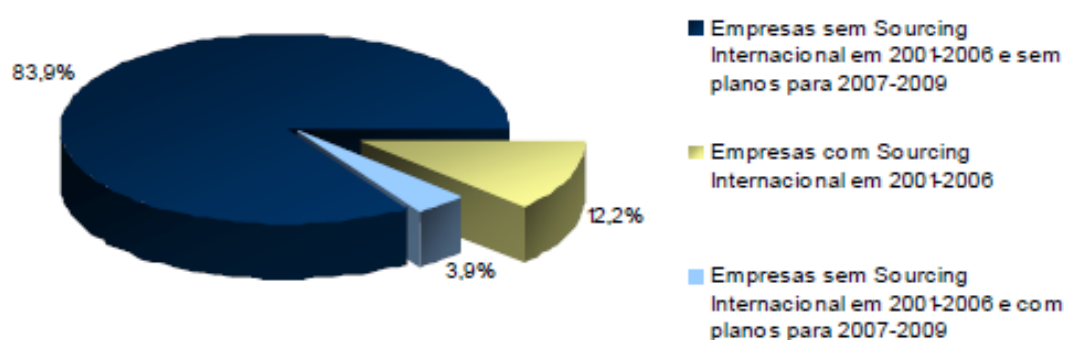
O *global sourcing* prevê a deslocalização total ou parcial de actividades económicas até então levadas a cabo pela empresa residente, ou que sejam objecto de *sourcing* nacional, quer constituam o seu *core business* ou que funcionem como suporte ao seu negócio, para outras empresas localizadas fora do país e com as quais existam ou não relações de grupo (*insourcing* vs *outsourcing*).

A dimensão da amostra do estudo do INE foi de 1000 empresas e o mesmo compreendia o período de 2001 a 2006, tendo por base as empresas com 100 ou mais pessoas activas ao serviço. Era também solicitado às empresas uma projecção dos seus planos para o período de 2007 a 2009. Verificou-se uma taxa de resposta ao inquérito de 90,5%.

4.1. Práticas de *global sourcing*

Para o período de 2001 a 2006, verificava-se que apenas cerca de 12,2% das empresas levaram a cabo algum tipo de deslocalização das suas funções para o mercado internacional, contra 87,8% que declararam não ter praticado qualquer forma de *global sourcing*. Apesar desse total extremamente elevado, 3,9% das empresas planeavam vir a deslocalizar pelo menos uma das suas funções para produtores fora de Portugal, relativamente ao período de 2007 a 2009.

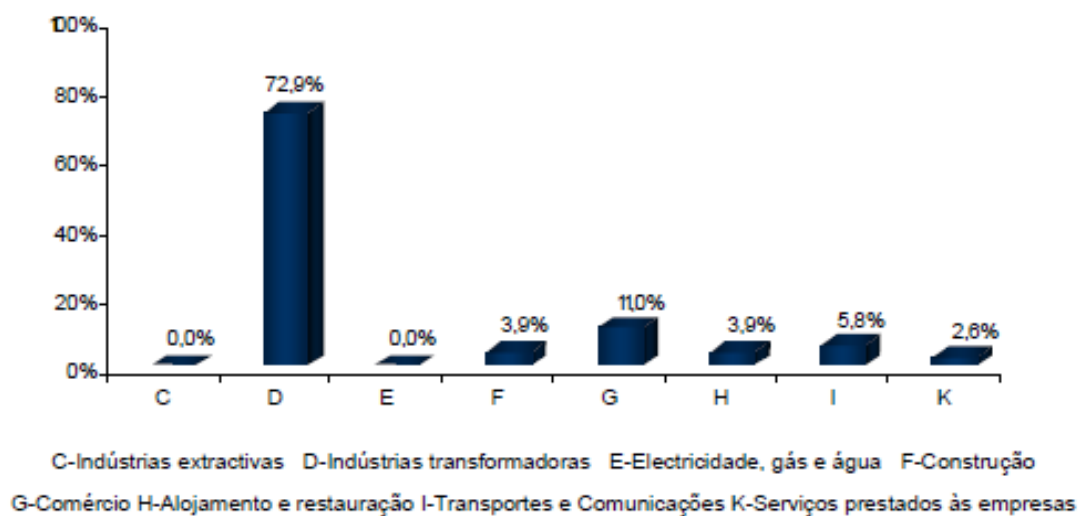
GRÁFICO 1 – Práticas de *Global Sourcing*



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

Os principais sectores empresariais, entre 2001 e 2006, com práticas de *global sourcing* foram, na sua grande maioria, as Indústrias Transformadoras (72,9%), o Comércio (11%) e os Transportes e Comunicações (5,8%).

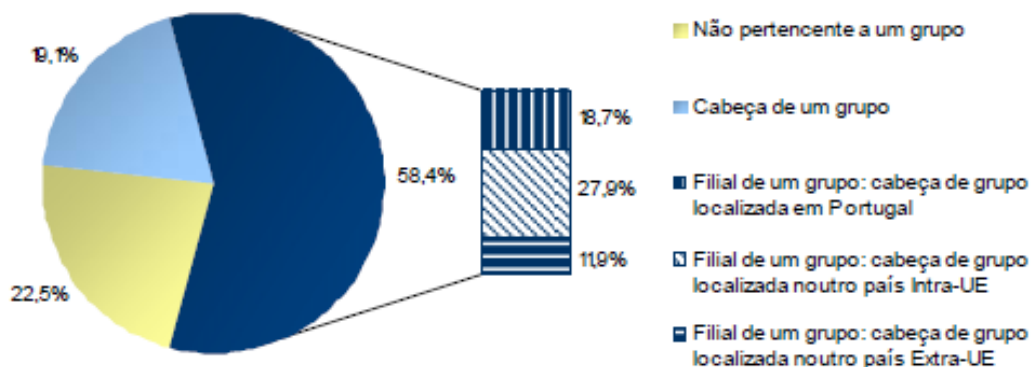
GRÁFICO 2 – O *Global Sourcing* por Secção da CAE (Rev.2.1)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

A maioria das empresas portuguesas que pertenciam a um grupo económico¹ (77,5%), mantiveram operações de *global sourcing*. Desse total, 58,4% diziam respeito a filiais² e 19,1% a empresas cabeça de um grupo³. A parte restante (22,5%) dizia respeito a empresas independentes.

GRÁFICO 3 – O *Global Sourcing* por Ligação a Grupo de Empresas



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

¹ *Grupo de empresas* – Empresas ligadas por vínculos jurídico – financeiros. O grupo de empresas pode comportar uma pluralidade de centros de decisão, nomeadamente no que diz respeito à política de produção, de venda, de benefícios, etc.; pode unificar certos aspectos da gestão financeira e da fiscalidade; constitui uma entidade económica que pode efectuar escolhas que dizem respeito, nomeadamente, às unidades aliadas que o compõem

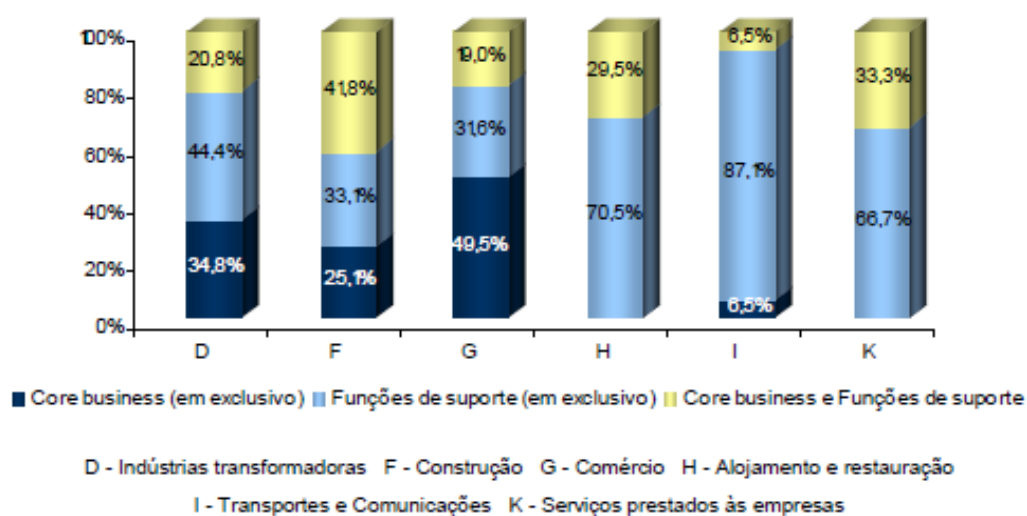
² *Filial* – Pessoa colectiva relativamente à qual outra pessoa colectiva, designada por empresa-mãe, se encontra numa relação de domínio, considerando-se que a filial de uma filial é igualmente filial da empresa-mãe de que ambas dependem

³ *Cabeça de grupo* – Unidade jurídica-mãe que não é controlada (directa ou indirectamente) por nenhuma unidade jurídica. Dentro dos grupos de empresas, podem identificar-se subgrupos. É útil reconhecer todos os vínculos (de tipo maioritário ou minoritário) que, através da rede de filiais e subfiliais, vão da cabeça de grupo à empresa controlada. Isto permite estabelecer o organigrama do grupo (ver conceito de Grupo de empresas)

No período 2001-2006, praticamente metade (46,4%) das empresas Portuguesas deslocalizaram exclusivamente funções de suporte ao negócio principal⁴. Já 32,3% das empresas apenas funções de *core business*⁵, enquanto 21,3% das mesmas deslocalizaram ambos os tipos de funções.

A deslocalização de um maior número de funções de suporte ao negócio foi comum a todos os sectores de actividade, com destaque para os sectores dos Transportes e Comunicações (87,1%), do Alojamento e Restauração (70,5%) e dos Serviços (66,7%). As únicas excepções, foram a maior deslocalização de funções exclusivas ao *core business* do sector do Comércio (49,5%), tal como também 41,8% das empresas do sector da construção optaram por fazer simultaneamente *global sourcing* de funções de *core business* e de funções de suporte ao negócio. Os sectores do Comércio, da Construção e das Indústrias Transformadoras foram os sectores onde se observou uma maior deslocalização do *core business* das empresas para fora do país. O sector da Construção foi o que evidenciou um maior equilíbrio no tipo de funções alvo de *Sourcing* internacional. O sector da Construção, com os 41,8% referidos anteriormente, seguido dos sectores das Actividades Imobiliárias e Serviços Prestados às Empresas (33,3%) e do Alojamento e Restauração (29,5%), foram os sectores nos quais se verificou o maior número de empresas a recorrer em simultâneo ao *global sourcing* de funções de *core business* e de funções de suporte ao negócio.

GRÁFICO 4 – Funções Objecto de *Global Sourcing* por Secção da CAE (Rev.2.1)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

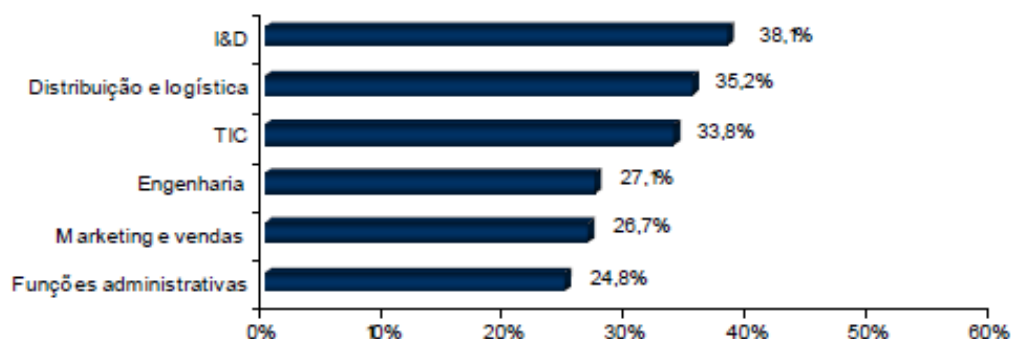
Dentro das funções de suporte ao negócio principal com maior intensidade de práticas de *global sourcing*, destacaram-se a Investigação e Desenvolvimento, a Distribuição e Logística e as Tecnologias de Informação e de Comunicação com, respectivamente, 38,1%, 35,2% e 33,8%. Ainda assim, as mesmas foram seguidas de perto pelas funções de Engenharia e Serviços Técnicos relacionados, Marketing, Vendas e Serviço Pós-

⁴ *Funções de suporte ao negócio* – Actividades auxiliares levadas a cabo com o fim de permitirem ou facilitarem a produção pela empresa de bens e/ou serviços destinados ao mercado. No âmbito desse inquérito, as funções de suporte ao negócio dividem-se em Distribuição e logística, Marketing, vendas e serviço pós-venda, Tecnologias de informação e comunicação, Funções administrativas e de gestão, Engenharia e serviços técnicos relacionados e Investigação e desenvolvimento

⁵ *Core business* – Expressão utilizada habitualmente para definir aquele que é o negócio central de uma determinada empresa ou organização

Venda e das Funções Administrativas e de Gestão, em que também as empresas procederam à deslocalização de funções para fornecedores no exterior.

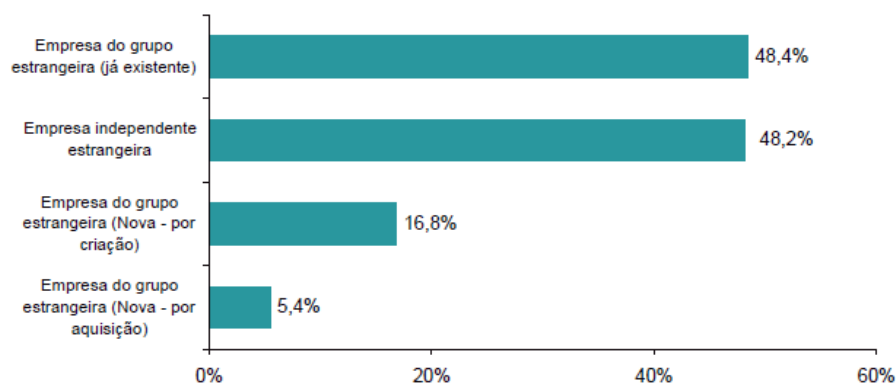
GRÁFICO 5 – Funções de Suporte Alvo de *Global Sourcing*



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

Grande parte das empresas (48,4%) optou por levar a cabo operações de *global sourcing* com empresas do mesmo grupo já implantadas no mercado internacional. Mas também a opção por parceiros de negócio independentes contou com 48,2% das escolhas das empresas. A decisão de optar por deslocalizar uma ou mais funções para uma nova empresa do grupo constituída no exterior foi seguida por 16,8% das empresas, enquanto apenas 5,4% o fizeram para uma nova empresa do grupo, mas por via da aquisição da mesma no exterior.

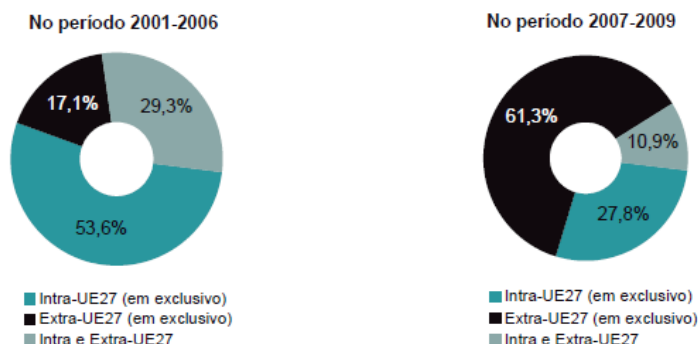
GRÁFICO 6 – Parceiros de Negócio no *Global Sourcing* (2001-2006)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

Enquanto que a deslocalização de funções das empresas nacionais entre 2001-2006 passava exclusivamente por parceiros dentro da União Europeia, nomeadamente 53,6%, os resultados projectados para o período 2007-2009, deixavam transparecer uma mudança na escolha dos seus parceiros de negócios, indicando que as suas operações de *global sourcing* se passariam a fazer exclusivamente com os países extra União Europeia e para uns bem significativos 61,3%, o que sugere uma subida de 44,2% face ao período anterior. Apesar dessa declaração de intenções antever uma possível mudança estrutural, 27,8% das empresas do nosso País continuavam a declarar preferir os países da União Europeia como os seus parceiros exclusivos.

GRÁFICO 7 – Destinos do *Global Sourcing* I

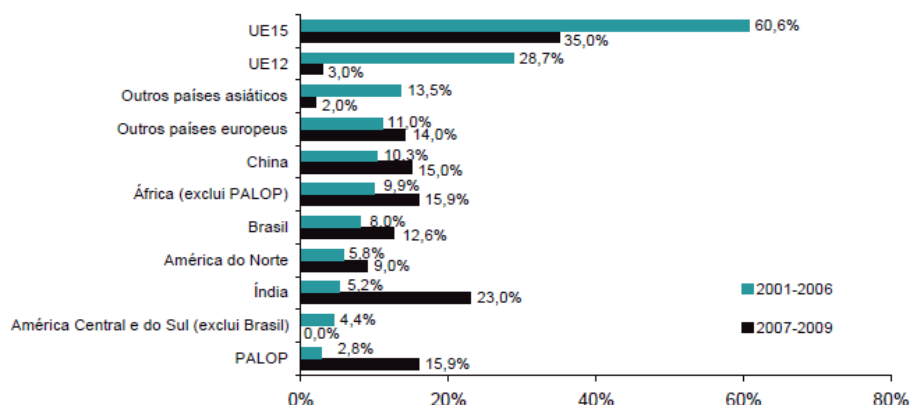


Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

As empresas nacionais elegeram os países da União Europeia (UE15⁶ e UE12⁷) como destino preferencial das suas operações de *sourcing*, o que representava 89,3% do total para o período 2001-2006. Fora do contexto dos países da União Europeia, apareciam de seguida como parceiros os países Asiáticos – Outros países Asiáticos (13,5%) e China (10,3%). Outros países Europeus, África (excluindo os PALOP) e Brasil, ocupavam as posições seguintes e valiam respectivamente 11%, 9,9% e 8% da preferência das nossas empresas. De salientar o facto de que os PALOP eram o destino de apenas 2,8% das operações de *global sourcing* para o referido período.

Já no que dizia respeito às intenções de *sourcing* das empresas nacionais para o período 2007-2009, verificava-se uma crescente emergência na escolha de parceiros de países externos à União Europeia, sendo que Índia (23%), PALOP (15,9%), África (15,9%) – excluindo PALOP - e China (15%) ocupavam as posições imediatamente a seguir aos países da União Europeia. De referir a subida do Brasil na intenção de escolha como parceiro para as empresas do nosso País, com um valor de 12,6% para o referido período. Desta forma, os países da União Europeia pareciam estar a perder grande parte da sua importância face ao período 2001-2006, valendo para 2007-2009 apenas 38% das escolhas como intenção de deslocalização de actividades, face aos 89,3% do período anterior.

GRÁFICO 8 – Destinos do *Global Sourcing* II



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

⁶ UE15: Compreende os Estados Membros da União Europeia cuja adesão foi anterior ao alargamento em 1 de Maio de 2004: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Reino Unido e Suécia (excluindo Portugal)

⁷ UE12: Compreende os Estados Membros da União Europeia cuja adesão foi em 1 de Maio de 2004 e em 1 de Janeiro de 2007: Bulgária, Chipre, Eslovénia, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, República Checa, República Eslovaca e Roménia

4.2. Impacto no emprego

Em relação ao período 2001-2006, a deslocalização de funções para o estrangeiro traduziu-se, para 11,7% das empresas, na criação de novos postos de trabalho no mercado nacional, postos estes de elevada qualificação para 78,4% das mesmas. Por outro lado, a extinção de postos de trabalho em Portugal ocorreu em 17,7% das empresas, tendo sido de elevada qualificação em 42,3% destas.

Para 2007-2009, as empresas nacionais estimavam que o impacto esperado no emprego inerente aos seus processos de *global sourcing*, se reflectisse na criação de novos postos de trabalho de elevada qualificação, o que foi referido como o principal impacto, quer por parte das empresas que praticaram *sourcing* no período 2001-2006 (38,9%), quer como também por parte de 32,4% das empresas que estavam a planear apenas a sua aplicação para 2007-2009.

TABELA 2 – Impacto no Emprego Decorrente do *Global Sourcing*

		Unidade: %				
		Impacto substancial	Algum impacto	Sem impacto	Não aplicável	Não sabe
Empresas com <i>Sourcing</i> Internacional no período 2001-2006	Deslocação para o estrangeiro de postos de trabalho de elevada qualificação	4,8	13,5	47,7	31,9	1,9
	Deslocação para o estrangeiro de outro tipo de postos de trabalho	10,0	26,2	32,4	29,8	1,6
	Criação de novos postos de trabalho de elevada qualificação	12,2	26,7	30,5	27,0	3,5
	Criação de outro tipo de postos de trabalho	7,1	27,1	31,0	31,3	3,5
Empresas sem <i>Sourcing</i> Internacional que planeiam a sua introdução no período 2007-2009	Deslocação para o estrangeiro de postos de trabalho de elevada qualificação	2,0	24,5	41,8	23,5	8,2
	Deslocação para o estrangeiro de outro tipo de postos de trabalho	12,0	20,0	44,0	22,0	2,0
	Criação de novos postos de trabalho de elevada qualificação	16,2	16,2	35,4	24,2	8,1
	Criação de outro tipo de postos de trabalho	15,2	16,2	36,4	24,2	8,1

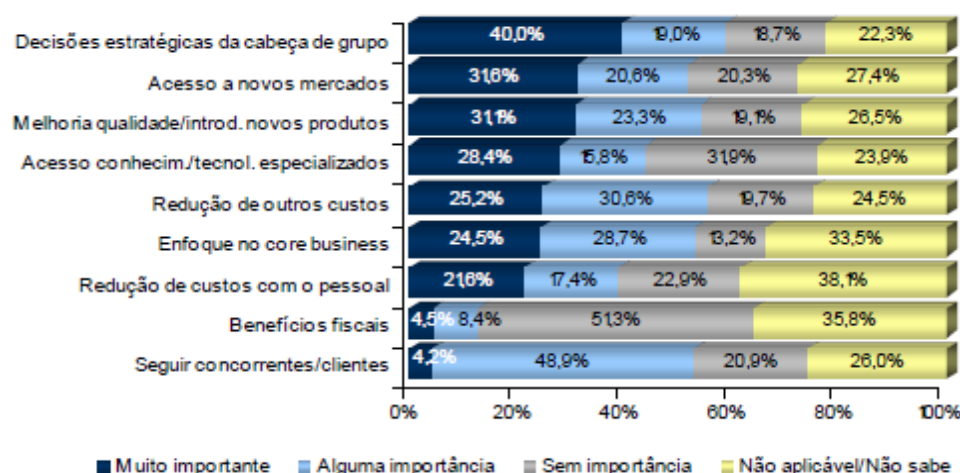
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

4.3. Motivações

As empresas nacionais consideraram como motivação muito importante para avançar com as suas operações de *global sourcing*, “Decisões estratégicas da cabeça de grupo”, a qual é a mais destacada com 40,0%. Também consideradas como muito importantes motivações, foram nomeadas o “Acesso a novos mercados”, a “Melhoria da qualidade ou introdução de novos produtos” e o “Acesso a conhecimentos / tecnologias especializados” com, respectivamente, 31,6%, 31,1% e 28,4%.

Se pretender-se alargar a análise relativa às motivações para as empresas deslocalizarem funções para outros países, incluindo também a classificação de alguma importância, verificou-se que as três motivações mais referidas passaram a ser as “Decisões estratégicas da cabeça de grupo” (59,0%), a “Redução de outros custos” (55,8%) e a “Melhoria da qualidade ou introdução de novos produtos” (54,4%).

GRÁFICO 9 – Motivações para o *Global Sourcing* (2001-2006)

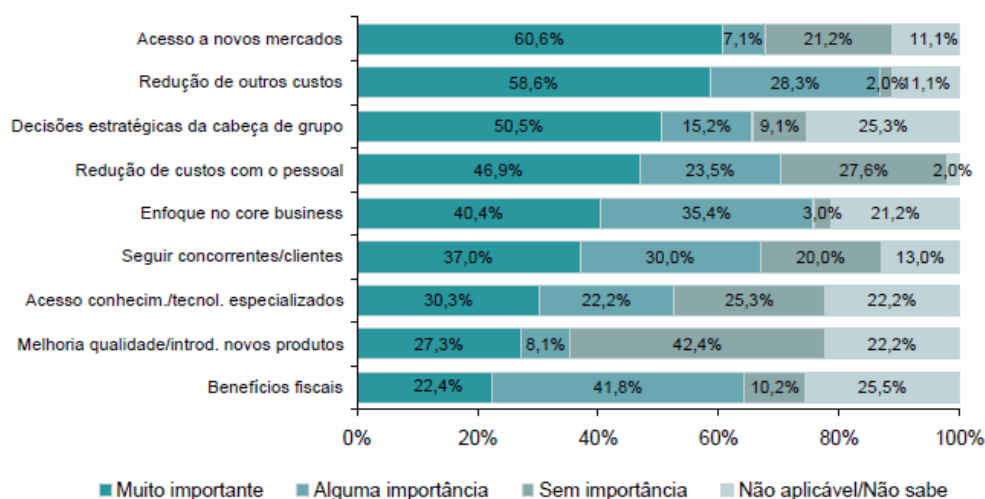


Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

No entanto, a análise de dados relativos àquilo que era projectado pelas empresas nacionais para 2007-2009, permite retirar diferentes conclusões. A motivação relativa às “Decisões estratégicas da cabeça de grupo”, que no período 2001-2006 era a motivação mais referida, aparece apenas em terceiro lugar neste período, com 50,5%. Este facto poderia explicar-se pelo facto de 50% das empresas não estarem integradas em qualquer grupo económico. As duas primeiras posições, para o período 2007-2009, passavam a ser ocupadas, respectivamente, por o “Acesso a novos mercados” como principal motivação, com 60,6% das empresas a indicarem-na como muito importante, seguida da “Redução de outros custos”, também considerada como uma motivação muito importante por 58,6% das empresas.

Para o período 2007-2009, as motivações com mais importância (muita ou alguma) para prática do *global sourcing* por parte das empresas nacionais foram a “Redução de outros custos” (86,9%) – a única motivação que se mantém em relação ao período 2001-2006 – e a mais referida, o “Enfoque no *core business*” (75,8%) e a “Redução de custos com o pessoal” (70,4%), duas motivações que não apareciam no período anterior apontadas entre as três principais.

GRÁFICO 10 – Motivações para o *Global Sourcing* (2007-2009)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

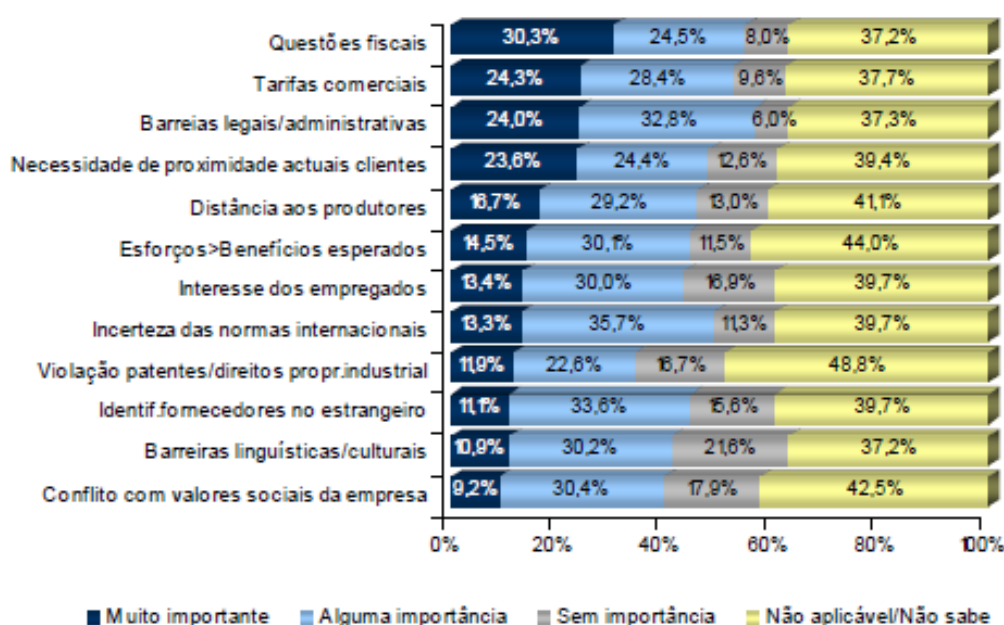
4.4. Barreiras

No âmbito deste estudo, as empresas Portuguesas consideraram como dificuldades muito importantes com que se deparam as suas operações de *global sourcing*, “Questões fiscais” (30,3%), “Tarifas comerciais” (24,3%), “Barreiras legais/administrativas” (24%) e a “Necessidade de proximidade aos actuais clientes” (23,6%).

Mas ao agregarem-se as barreiras relativas à deslocalização de funções por parte das empresas, classificadas com mais importância (muita ou alguma), então os maiores entraves relacionaram-se com “Barreiras legais/administrativas” (56,8%), “Questões fiscais” (54,8%), “Tarifas comerciais” (52,7%) e “Necessidade de proximidade aos actuais clientes” (48%).

No que diz respeito aos factores limitadores ao *global sourcing* das empresas nacionais, aqueles que mais foram referidos como sem importância foram as “Barreiras linguísticas e culturais” e o “Conflito com valores sociais da empresa”, respectivamente por 21,6% e 17,9% das empresas. Ao mesmo tempo, cada uma destas dificuldades terá sido considerada de alguma importância por parte de aproximadamente 30% das empresas.

GRÁFICO 11 – Barreiras ao *Global Sourcing*

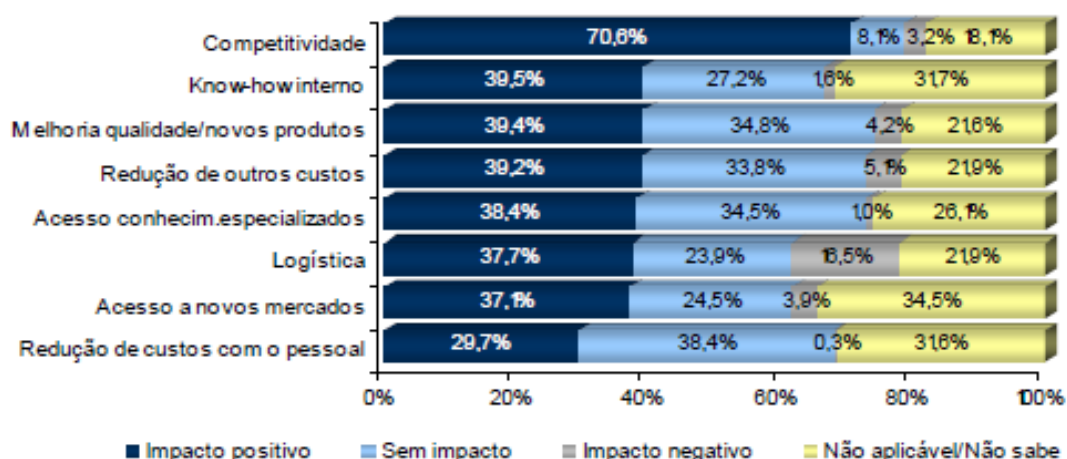


Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

4.5. Vantagens

Para 2001-2006, a principal vantagem para as empresas nacionais, inerente às suas operações de *global sourcing*, foi com uns esmagadores 70,6% a “Competitividade”. Reforço do “*Know-how* interno”, “Melhoria da qualidade ou introdução de novos produtos” e “Redução de outros custos”, registaram também impactos positivos nas empresas em, respectivamente, 39,5%, 39,4% e 39,2% das mesmas. O único impacto mais negativo derivou das operações de “Logística”, apontado por 16,5% das empresas.

GRÁFICO 12 – Impactos do *Global Sourcing* nas Empresas



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, I.P. – Lisboa - Portugal, (Empresas em Portugal 2006, 2008)

4.6. Notas Conclusivas

O primeiro destaque relativamente a este estudo promovido pelo Instituto Nacional de Estatística, vai para o facto de que num universo de 1.000 empresas com mais de 100 pessoas ao serviço e para o período de 2001 a 2006, um número bastante elevado de empresas, cerca de 880, declaravam não ter quaisquer processos em curso de operações de *sourcing*, e dessas, apenas aproximadamente 40 mostravam ter intenções de avançar com o seu *global sourcing* no período de 2007 a 2009. Esta realidade, dá a entender que as empresas do nosso País, para além de continuarem a preferir o seu mercado doméstico, estariam pouco alertas para o fenómeno da globalização dos mercados e, consequentemente, a não aproveitar o potencial do *global sourcing* como via para reforçar a sua própria competitividade.

Dentro das empresas com efectivas operações de *global sourcing* para o período de 2001 a 2006, e em linha com a pesquisa bibliográfica do presente trabalho, nomeadamente com o estudo de Agndal (2006), as empresas Portuguesas davam mostras de preferir os mercados de compra vizinhos, com os seus Países parceiros da União Europeia a representarem quase 90% das suas actividades de *sourcing* para o período indicado. No entanto, e dentro deste grupo de empresas, quando às mesmas foi pedido para projectar as suas intenções de *sourcing* para o período de 2007 a 2009, estas revelaram uma possível emergência de Países externos à União Europeia, em detrimento dos seus parceiros Europeus, como possível destino preferencial das suas operações de *sourcing*. Os Países da União Europeia, em 2007 a 2009, passariam a valer apenas 38%, com Índia (23%), PALOP (15,9%), África (15,9%) – excluindo PALOP – China (15%) e Brasil (12,6%) a crescerem significativamente de importância.

As decisões estratégicas, o acesso a novos mercados, a melhoria da qualidade e a introdução de novos produtos, as novas tecnologias e a redução de custos, são as principais motivações das empresas Portuguesas que avançaram com as suas operações de *global sourcing* de 2001 a 2006.

Quanto aos principais factores condicionantes relativos à prossecução das suas actividades de *sourcing* nesse mesmo período, relacionaram-se directamente com as

barreiras legais e administrativas, as questões de ordem fiscal, as tarifas comerciais, a necessidade de proximidade aos seus clientes, as barreiras linguísticas e culturais, e o conflito com os valores sociais da empresa.

Ressalva para o facto de que a melhoria da competitividade foi considerada por cerca de 71% das empresas como a principal vantagem inerente às suas operações de *sourcing*.

Desta forma, todos estes factores vão também de encontro aos diversos estudos na temática do *global sourcing* que foram revistos na pesquisa bibliográfica do presente trabalho.

V. Estudo de Caso – Uma PME do Sector Metalomecânico

5.1. Enquadramento Geral da Empresa

A empresa do sector metalomecânico existe desde 1966 e é, segundo o seu CEO, *“líder de mercado em Portugal, e uma referência internacional do sector, na produção de fechaduras (com o nome técnico de “hardware”)*”, e a sua história é indissociável da grande tradição no fabrico de ferragens na região onde está inserida e que é caracterizada por uma política de promoção ao mais alto nível da indústria metalúrgica e metalomecânica.

A aposta na qualidade dos seus produtos tem sido uma constante, desde o fabrico artesanal até a automatização dos seus processos fabris, e o crescimento sustentado da empresa permitiu-lhe avançar nos últimos anos para uma dimensão verdadeiramente internacional.

A cultura da empresa centra-se na resposta às necessidades dos seus clientes, em incentivar a criatividade como forma de promoção da melhoria contínua e inovação e em manter uma estrutura ágil e funcional. A responsabilidade social e a preservação do meio ambiente são outras das premissas da empresa.

A empresa tem um sistema integrado de gestão, uma ferramenta essencial à gestão da empresa, quer na optimização de recursos, quer na melhoria dos processos de fabrico, o que obviamente se traduz num ganho de eficiência e num aumento da competitividade da mesma. Esta desenvolve também um esforço permanente de modernização, de forma a assegurar um processo tecnologicamente adaptável às necessidades do mercado, que se possa traduzir numa boa relação qualidade/preço. A empresa tem também um gabinete de I & D que lhe dá capacidade de desenvolver novos produtos e o qual, apoiado no programa Pro/ENGINEER, possibilita a investigação, concepção, desenvolvimento e concepção tecnológica de novos processos e produtos. A eficácia na utilização destes sistemas permitem à empresa poder prestar um serviço de excelência aos seus clientes, os quais reconhecem a nível mundial a qualidade dos seus produtos, bem como rivalizar com produtos de outras marcas e das mais variadas proveniências a nível mundial.

A empresa tem desde Outubro de 2002 a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela APCER, com base na norma NP EN ISO 9001:2000, procurando desta forma responder às crescentes solicitações do mercado por padrões de elevada qualidade. Dada a especificidade em termos de requisitos técnicos do seu mercado, a empresa tem também os seus produtos certificados por entidades externas, de que são exemplo, CNPP (França), AFNOR (França) e MPA-NRW Dortmund (Alemanha). Preocupada com o meio ambiente, a empresa decidiu em 2003 iniciar o seu processo de certificação ambiental segundo a NP EN ISO 14001, formando assim um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente, apostando na optimização dos seus processos produtivos de forma a minimizar a produção de resíduos, na triagem dos resíduos, no tratamento de afluentes líquidos em estação da própria empresa e na minimização de utilização de recursos.

Segundo o CEO da empresa, *“esta vende actualmente os seus produtos para toda a Europa e aqui, em termos de escala, para França, Alemanha, Espanha, Holanda,*

Bélgica, Dinamarca, Rússia, República Checa e Lituânia. Brasil, Argentina, Dubai e Qatar são outros dos países destino em termos de volume das exportações da empresa. Actualmente, a empresa encontra-se prestes a fechar importantes contratos de fornecimento para a Síria e para a Jordânia”.

5.2. Globalizar - Produção e Distribuição

No sector das ferragens para portas e janelas, os produtos obedecem criteriosamente a um conjunto de especificações técnicas, definidas seja pelos clientes, pelos arquitectos, pelos projectistas e até pelo próprio mercado de destino, e quer em termos de design, de segurança, de requisitos térmicos, entre outros. Assim, tornou-se absolutamente necessário o desenvolvimento de uma estratégia associada ao seu *core business*, ou seja, a necessidade de desenvolver uma solução final ao cliente que possa integrar todos os componentes.

Desta forma, e face a esta necessidade, a empresa teve que se posicionar em termos da integração da cadeia de produção e desenvolvimento do produto.

Esta empresa de fechaduras, sistemas de reforço e de regulação de fechaduras, tem a necessidade de integrar componentes como cilindros, e a nova integração num produto novo de componentes em plástico, deu azo à necessidade da empresa de avançar para um *take over* sobre uma empresa de plásticos e sobre uma empresa produtora de cilindros. Em conjunto com estas necessidades de componentes, houve também a necessidade de um reposicionamento em relação à concorrência chinesa que começava a ameaçar. Ora o facto de ser impossível lutar contra esse tipo de concorrência, fez com que a empresa decidisse lutar com as armas dos mesmos e a decidir instalar-se na China.

Com uma necessidade produtiva adicional de dois milhões de fechaduras por ano, a estratégia da empresa não se ficou apenas pela China, pois Marrocos acolheu outra unidade produtiva. A empresa olhou também para a gestão dos seus mercados e melhorou a sua rede de distribuição, instalando uma unidade logística na Alemanha e outra no Brasil.

5.2.1. China

A instalação da empresa na China é uma *joint-venture* com 95% de capital Português, devido aos imperativos legais em vigor no início do projecto em 2006. No entanto, actualmente o capital das empresas a instalar na China já pode ser 100% estrangeiro.

“Foi extremamente difícil identificar o parceiro Chinês e foi apenas com a ajuda de conhecimentos de alguns clientes que já tinham nesse país unidades fabris, nomeadamente Franceses e Americanos, que foi possível avançar para a instalação da fábrica”, conforme assinalou o CEO da empresa.

Definiu-se a estratégia de gestão, arranjou-se a área para a instalação, conceberam-se os equipamentos em Portugal, contratou-se uma estrutura de gestão e de gestão da produção inteiramente Portuguesa, e em conjunto com o *manpower* inteiramente Chinês deu-se início à laboração. A fábrica produz cilindros, ou seja, canhões para as portas (relojoaria de *hardware*), os quais podem ser incorporados ou vendidos directamente aos clientes, e que exigem uma montagem minuciosa e de grande dificuldade, feita com

pinças e exclusivamente por trabalhadores do sexo feminino, uma vez que os mesmos têm um detalhe para a montagem mais sensível. Os cilindros desta unidade de fabricação destinam-se a todas as empresas, e mesmo para a de Marrocos. Trabalham nesta unidade actualmente 120 pessoas. No entanto, esta fábrica é em termos de automatização inferior à de Portugal.

Para além dos cilindros, chaves e outros componentes, são também importados da China determinados componentes/produtos com um determinado nível de resistência – produtos em injeção de cera perdida e aço inox – cuja produção em Portugal teria um custo de produção extremamente elevado e proibitivo. Entram assim nas linhas de produção em Portugal componentes como ganchos em aço inox, sistemas de transmissão em latão e alguns apoios das fechaduras de garagem.

A empresa na China tem um gabinete de projectos composto por Portugueses, o qual recebe os projectos e respectiva especificação técnica da direcção de I&D da sede da empresa em Portugal, para que os seus dois responsáveis pela área de *procurement* façam a respectiva pesquisa nesse mercado. Para além dos responsáveis, apoiam o trabalho nessa área também Chineses e Coreanos. O CEO da empresa defende que *“o fundamental para o sucesso das operações de sourcing na China é ter uma unidade de procurement eficiente e competente, tal como também, uma unidade de qualidade com uma sala de testes para controlo de qualidade dos produtos oriundos desse país, que permita controlar a qualidade dos mesmos à saída, porque se torna sem dúvida muito mais caro perceber a sua má qualidade à chegada e devolver os mesmos com os respectivos pedidos de indemnizações, ao invés de os enviar directamente para o lixo”*.

O investimento na China traduz-se num diferencial de custos dos produtos importados, que pode ir até os 20%, 30 % ou 40%, em relação aos produtos Portugueses, naturalmente considerando volumes consideráveis de material e não contabilizando riscos em termos de qualidade desses mesmos produtos. Os custos logísticos provenientes da importação de produtos, considerando que um contentor leva um volume grande, são perfeitamente marginais e com um peso na ordem dos 1% a 2% do valor total importado.

Segundo o CEO da empresa Portuguesa, *“a verdadeira razão de se instalarem na China foi para a mesma não perder três grandes clientes Alemães, que estavam a querer fugir para produtos mais baratos e da mesma qualidade”*, embora o mesmo reforce que *“na China a qualidade se pague a peso de ouro. Desta forma a empresa propôs instalar-se na China tendo como objectivo fornecer as unidades de produção Alemãs, contra a garantia de absorção das quantidades produzidas para o mercado Chinês e, desta forma, o investimento feito nessa unidade é totalmente amortizado pela garantia do escoamento do volume de produção”*.

Os principais responsáveis da sede da empresa em Portugal, sejam os administradores, seja o director financeiro, bem como o director de qualidade, deslocam-se para a China de forma regular durante o ano, de forma a fazerem um melhor acompanhamento dessa unidade fabril.

Uma grande dificuldade com que se tem de lidar é o *lead-time* que os produtos da China levam a chegar a Portugal por via marítima, muitas vezes entre dois a dois meses e meio. Naturalmente, torna-se necessário mandar vir sempre contentores cheios para

responder a n encomendas, quer para reduzir custos logísticos, quer para suportar situações pontuais de crise, bem como razões a ver com sazonalidade, entre outras, embora haja uma preocupação constante em reduzir os *stocks* ao máximo. Quando por alguma razão surge uma necessidade extrema, a empresa tem de recorrer a um operador logístico de entregas urgentes, como a DHL por exemplo, com os evidentes custos financeiros que essa decisão acarreta.

As questões culturais Chinesas foram abordadas pelo CEO da empresa *“como sendo um importante entrave aos negócios e que deixam em permanente estado de alerta os responsáveis da empresa, em questões que se relacionam directamente com a qualidade, com a documentação e também com a formação das pessoas”*.

Quer as matérias-primas, quer as matérias subsidiárias, necessárias à produção na China são adquiridas a nível local, pois torna-se mais vantajoso em termos financeiros, o que se explica por razões de ordem logística e aduaneira óbvias.

5.2.2. Marrocos

O *start up* da unidade fabril instalada em Marrocos também foi em *joint-venture*, mais uma vez por imperativos legais do próprio País, embora a empresa já seja tenha momento o capital 100% Português.

A fábrica de Marrocos, que emprega hoje em dia 130 pessoas, é como que uma extensão da empresa em Portugal, embora relativamente mais pequena, bem como com uma taxa de mão-de-obra manual mais elevada, com processos mais mecânicos e, à semelhança da unidade Chinesa, muito menos automatizada em relação à sua congénere no nosso País.

A razão para o investimento em Marrocos deve-se ao facto de que um dos principais mercados de venda é o Francês e os Países Francófonos e, como tal, os produtos para estes destinos tem standards técnicos específicos e determinados. Segundo o CEO da empresa, *“Marrocos é como uma “ponte” para abastecimento para a Europa, mais propriamente para França”*. Chega mesmo a dizer que *“Marrocos é a China mais próxima para a empresa”*, uma vez que a taxa de mão-de-obra é mais barata com ganhos na ordem dos 30%, 40% ou mesmo 50%. Por outro lado, está relativamente próximo, podendo os directores da empresa fazer a gestão e coordenação directa da unidade fabril à distância de uma viagem de carro, podendo voltar em três ou quatro dias, vantagens a que se juntam os custos relativamente baixos, a existência de rotas logísticas com ligação directa para França e a própria importância que assume o mercado do Magreb.

Esta unidade produz a mesma extensão de produtos da fábrica em Portugal, mas de uma gama mais baixa, com destino ao mercado Francês, Países Baixos, Alemanha, Espanha, Portugal, Bélgica e o Norte de África. Também já fazem parte do seu fornecimento países como a Tunísia, Líbia, Argélia, Senegal e Nigéria, entre outros.

A empresa Marroquina fornece o produto final completo. O único componente que é enviado de Portugal para esta unidade é os plásticos.

O *procurement* para a unidade fabril Marroquina é feito a nível central na sede em Portugal, quer ao nível dos metais e das matérias subsidiárias, que são enviados directamente para Marrocos. A única excepção a esta regra tem a ver com alguns tipos de serviços que são contratados localmente.

“As questões aduaneiras desempenham aqui um papel fundamental, uma vez que um produto feito cá em Portugal para ser vendido em Marrocos tem uma carga aduaneira de 30% sobre o preço, enquanto que se o produto for feito em Marrocos para ser reexportado ou exportado não tem qualquer acréscimo”, diz o CEO da empresa. É por esta razão que não se instalam em Marrocos unidades de componentes com mão-de-obra barata, uma vez que produzir em Portugal, para colocar, montar e distribuir em Marrocos, teria uma taxa de lucro nula.

Tal como o que acontece com a China, também os produtos feitos em Marrocos permitem ganhos substanciais em termos de custos entre os 20% e 40%, face aos produtos semelhantes com origem em Portugal.

O CEO da empresa alerta para o facto de que *“apesar da vantagem em termos de custos dos produtos, os responsáveis foram obrigados a adaptarem a produção em Marrocos a factores culturais relacionados com a religião, seja a necessidade de rezar (com salas especiais apenas para esse efeito), quer com o Ramadão, em que a produtividade baixa imenso. Assim, quaisquer encomendas Europeias de produtos a fazer em Marrocos, trazem uma pressão acrescida e uma preocupação constante para os responsáveis da sede em Portugal, em termos de capacidade em conseguir fornecer os produtos com os índices de qualidade desejados e nos timings acordados”.*

Apesar de um grande volume da produção feita na unidade Marroquina ser enviada directamente para distribuição pela unidade na Alemanha, com destino a esse mesmo País, França e Países Baixos, e apenas pequenos volumes virem para Portugal, o CEO da empresa volta a destacar *“o risco tremendo relativo às questões culturais dos árabes e a sua preferência para que todos os volumes passem pelo nosso País, pois um possível problema de qualidade num cliente que compre por exemplo meio milhão de unidades seria extremamente complicado de recuperar”.*

Embora o mercado Marroquino consiga absorver entre 30% a 40% da produção feita localmente, o mesmo revela uma dificuldade inerente ao seu frágil sistema financeiro e o que consequentemente levanta dificuldades adicionais à empresa em termos fiscais.

5.2.3. Alemanha e Brasil

Como resposta a um fluxo de abastecimento complexo aos seus clientes e, consequentemente, à exigência de um apertado controlo entre as fábricas locais e as no exterior, a empresa resolveu investir numa unidade logística de mil metros quadrados na Alemanha, mais propriamente na zona de Dortmund.

O CEO da empresa deixou também transparecer *“as dificuldades que a empresa tem sentido em lidar com as alfândegas no mercado do norte, como as da Rússia, da Ucrânia, da Bielorrússia, entre outros, que apesar de serem mercados excelentes para a empresa, revelam sistemas paralelos que levantam sérios problemas em termos de transparência. Portanto, e por razões estratégicas, a empresa fornece os clientes com*

preços dados à saída do seu armazém em Dortmund, cabendo aos seus clientes vir buscar o material e transportá-lo para os seus países de origem”.

Por exemplo, os seus clientes da República Checa, que comprem meio milhão de fechaduras por ano, vão abastecer directamente à Alemanha.

Os mercados da Hungria, Polónia e República Checa, são mercados puros de fornecimento da Europa e, essencialmente da Alemanha, os quais têm imensas cadeias de abastecimento para esse País, cujos camiões trazem as portas e os conjuntos, e no seu regresso levam os produtos da empresa, sem que essa operação acarrete custos logísticos adicionais para a empresa.

A empresa também se resolveu a abrir uma unidade logística no Brasil, na zona de São Paulo, *“para poder melhor responder aos seus clientes nos mercados na América do Sul”*, segundo afirmou o CEO da empresa. Esta unidade Brasileira apenas integra os produtos, restringindo as suas operações puramente a armazenagem e embalagem, e mesmo que se possam comprar alguns componentes no mercado local, não existe qualquer alteração do produto final.

5.3. Organização Estratégica

A integração da cadeia de abastecimento do produto trouxe à empresa as seguintes necessidades, nomeadamente:

- 1) Internacionalização;
- 2) Face ao processo de internacionalização, e devido à reduzida dimensão da empresa, tornou-se necessário ter pequenas unidades de gabinetes de *procurement* que fazem as suas avaliações face ao projecto da unidade de I & D central. Os gabinetes de *procurement* fazem então a sua avaliação, o seu custeio e enviam para aprovação na sede, sendo que depois de devidamente aprovado é então adquirido localmente.

“As unidades de procurement trabalham, quer para a produção nesses países, quer para todas as empresas do grupo, sobretudo no mercado Chinês dada a sua maior acessibilidade em termos de custos, embora possa também ser feito no Brasil. A viabilidade destes processos para Marrocos é menor, excepto quanto à maior flexibilidade ao nível da mão-de-obra”, facto este bem reforçado pelo CEO.

Para o CEO da empresa *“torna-se bastante difícil fazer comparações entre a filosofia de gestão da empresa e aquela associada às multinacionais, pois não é de todo possível a uma pequena e média empresa criar um projecto de globalização através da criação de uma super unidade central de procurement e de compras a partir de Portugal”*.

Por outro lado, também se verifica alguma dificuldade em padronizar componentes para um universo largo de produtos que podem variar muito em função do seu destino final. A filosofia para todas as empresas é a de completa independência, embora todos os meios do grupo estejam disponíveis em função das necessidades de cada empresa. Desta forma, existe uma teia organizativa que não tem apenas um único sentido ou um fluxo pré-determinado – por exemplo, a fábrica na China recebe componentes de Portugal para incorporar localmente e para assim poder fornecer um cliente em Beijing.

As “bandeiras” do grupo são esta empresa de fechaduras e uma outra empresa de acessórios, as quais são associadas respectivamente à porta e à janela. Procura-se manter uma flexibilidade perfeita em cada unidade, pois os fluxos são feitos em função da necessidade do cliente. Mais um exemplo relativo a esta questão específica, foi que faltaram fornecer dez mil *kits* e não havia chaves em Portugal para enviar no conjunto para um cliente dos EUA, então a solução foi enviar directamente da China para os EUA, naturalmente com um desconto ao cliente (o *kit* chega ao cliente que o envia com a porta para o seu cliente final montar a porta e a ferragem).

Ainda em relação à temática central da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, o CEO deu conta da necessidade da empresa efectuar recentemente mais um *take over* a uma empresa sua cliente de Santa Comba Dão, que começou a revelar problemas de ordem financeira, mas a qual tinha por sua vez um cliente importantíssimo nos EUA. Esta situação obrigou os dirigentes da empresa a deslocarem-se a esse País, garantindo ao cliente que iam assegurar a gestão da empresa de forma a não o perderem. Para este cliente dos EUA é enviado um *pack* completo de produtos de acordo com as suas exigências, em que tudo é acoplado na unidade de Santa Comba Dão, constituído por um par de puxadores, os espelhos, a fechadura, o espelho exterior com fecho, a chapa testa que é montada no aro da porta, a chave, a chave do buraco da montagem e o cilindro, tudo em latão. Todos estes produtos vêm de diferentes fábricas, sendo apenas integrados nessa empresa, com excepção dos espelhos e das pegas que aí são produzidos.

Existem duas *brands* (marcas) comerciais que suportam tudo para fazer os respectivos mercados. Para além de ser um negócio com marca própria da empresa, que tem de atacar os mercados pondo em prática as respectivas estratégias comerciais e de marketing, é também um negócio de *OEM* (*original equipment manufacturer*), em que se o cliente o desejar, os produtos que se destinam ao mesmo podem ter a sua própria marca.

Com toda a certeza a empresa não pode por de lado a possibilidade de vir a montar e a integrar os produtos finais na Alemanha e a fornecer o mercado directamente – esta é uma situação aglutinadora que já existe em Marrocos e no Brasil.

Segundo o CEO da empresa, “*existem vários níveis para as operações de globalização, os quais supõem a passagem da empresa ao nível seguinte com o engrandecimento do mercado, sempre que os custos de amortização do investimento comecem a ser superiores e a oportunidade face ao volume passa a ser mais interessante que a taxa aduaneira; segundo então os seguintes níveis:*

- ⇒ *Armazém puro / Operação logística (por exemplo, no caso da unidade da empresa na Alemanha);*
- ⇒ *Armazém / Embalagem;*
- ⇒ *Armazém / Embalagem / Customização (operações de montagem);*
- ⇒ *Toda a cadeia de produção integrada (por exemplo, no caso da unidade fabril Chinesa)”.*

Esta evolução progressiva no nível de internacionalização, a que corresponde também um determinado nível de compras, faz com que a empresa tenha que ter necessariamente sempre em consideração que uma operação de armazém no exterior

está associada a uma taxa aduaneira máxima, uma operação de customização a uma taxa mais reduzida e uma operação de produção está isenta de qualquer custo aduaneiro.

Mas mais uma vez o CEO da empresa volta a reforçar que *“o grande trunfo da empresa está no controlo de qualidade feito in loco nos locais de produção e de aquisição, ao contrário do erro que cometem muitas empresas Portuguesas, e Europeias, que embarcam sem pensar convenientemente na importação de grandes quantidades sem o mínimo de controlo à saída e qualquer garantia quanto à sua qualidade”*.

Em termos de harmonização dos processos de compra, com várias pessoas e vários países, em termos financeiros e de pagamentos, a empresa tem o seu portfolio de produtos e em que é o seu sistema de *MRP (manufacture resource planning)* que faz a sua gestão de necessidades e faz o planeamento de vários produtos para os fornecedores de uma forma credível, o qual é amortecido em função das oscilações. A empresa equaciona ou não a compra dos produtos de bolsa (nomeadamente, os metais) em função da evolução da sua cotação, todos os produtos subsidiários são comprados a empresas da região onde está inserida e já com relações de longo prazo, em que os mesmos abastecem apenas de acordo com as necessidades da empresa, porque uma empresa como esta com tanto dinamismo tem forçosamente de ser flexível. A empresa goza de uma grande robustez financeira, alicerçada pela sua constante evolução desde 1966, com uma excelente relação com a Banca e sem qualquer problema relativamente a financiamentos de qualquer tipo.

Conforme defende o CEO da empresa, o segredo desta pequena e média empresa estará no facto de ser uma organização aberta e virada para fora, em que todos sabem o que fazem, como funciona e a integridade dos seus processos, apostando numa relação de parceria com os seus fornecedores. *“Uma empresa que produz cinco milhões de fechaduras por ano, sensivelmente trinta mil por dia, tem uma pressão diária constante que é fruto da necessidade de integração de componentes e o que traz a exigência de uma enorme dinâmica, especialmente quando os seus principais clientes são fabricantes de milhões de portas e em que qualquer falha no fornecimento pode vir a parar as suas fábricas – é o que se chama job stoppers – embora obviamente estas grandes empresas não tenham apenas um fornecedor na sua filosofia de compras (pois têm sempre pelo menos 2 fornecedores), mas esta seria uma situação em que os negócios no futuro estariam definitivamente comprometidos”*.

A empresa vende, grosso modo, 50% da sua produção para as grandes cadeias de retalho mundiais, enquanto os restantes 50% se destinam aos grandes fabricantes de portas a nível mundial, como a empresa Alemã Hormann, que é um dos principais clientes da empresa e com fábricas distribuídas pelo mundo inteiro. Esta empresa Alemã também produz na China, para abastecer a China e a Europa, é muito profissional e exigente, não admitindo falhas, sendo que este foi um dos clientes com quem se fez o acordo aquando da instalação da empresa na China. Também fornecem consideravelmente uma multinacional Japonesa, com fábricas na Alemanha, França, Japão, Coreia e Espanha.

Os principais mercados de compras da empresa são Espanha, França e Bélgica, de onde vêm os metais, cuja integração é de 47%. Os metais são adquiridos centralmente pela sede em Portugal, como o zamak, aço, latão e cobre, os quais são comuns a todas as fábricas do grupo. A empresa na China tem a única excepção neste caso, comprando

localmente os metais, uma vez que se torna mais vantajoso em termos logísticos e aduaneiros, bem como porque os próprios fornecedores não garantem os mesmos preços da Europa para este País. As restantes compras têm origem em Portugal e Espanha.

Como já foi abordado anteriormente, a empresa mantém relações privilegiadas com várias empresas da sua região, com muitas destas a trabalharem quase em exclusivo para a mesma, e a qual esteve até na génese da criação de muitas dessas empresas. Uma das consequências deste trabalho em conjunto, segundo o CEO, *“é que esta empresa tem servido também para abrir as portas dos mercados onde está presente às empresas da sua região. Por exemplo, a empresa envia os seus camiões para Marrocos, levando tintas, cabos e plásticos das outras empresas, regressando com os produtos acabados, aproveitando assim de forma conjunta as sinergias existentes”*.

Este sector de actividade debate-se actualmente com o problema de ainda não estarem definidos e devidamente regulados, por parte da União Europeia, os pressupostos técnicos da marca CE nos seus produtos e, como tal, a empresa tem de cumprir as especificações técnicas relativas a cada país, com os óbvios custos adicionais que essa situação acarreta. No entanto, obviamente que a certificação ISO e a certificação de cada produto constituem uma mais valia imensurável para os mercados.

As regras do mercado também a isso obrigam, pois todos os clientes exigem todos os tipos de certificados em termos de sustentabilidade e de cumprimento das normas para os seus produtos. Assim, a empresa tem toda a certificação de origem dos produtos que pede aos seus fornecedores, em termos de índice de risco, certificados de controlo de fumo tóxico dos plásticos (em caso de fogo), garantia em termos de fluxos das suas sucatas, entre outros.

O CEO da empresa deu ainda especial destaque ao último certificado que é agora pelos Alemães, *“o Certificado de Fornecedor Íntegro, no qual é dado aos clientes todo o portfolio de fornecedores da empresa, com a garantia escrita de que se trabalha com fornecedores que asseguram um bom nível de sustentabilidade e integridade, assegurando que a empresa privilegia relações de parceria e de longa duração com os seus fornecedores também em termos de sustentabilidade, bem como informa o portfolio de produtos de risco e perigosos, em termos de poluição e segurança”*.

5.4. Notas Conclusivas

No seguimento dos objectivos de pesquisa propostos neste trabalho e de acordo com a informação extraída da entrevista efectuada ao CEO da empresa, podemos concluir em primeiro lugar que as operações de *global sourcing* da empresa não têm seguido um processo de desenvolvimento completamente linear e gradual. Com efeito, e se numa primeira fase a empresa foi obrigada a agir e a internacionalizar as suas actividades de *sourcing* para a China de forma a não perder clientes importantes, já numa segunda fase a instalação de uma filial em Marrocos surge de uma forma estratégica e devidamente planeada, à semelhança da instalação das suas unidades logísticas na Alemanha e no Brasil, que correspondem à terceira fase de desenvolvimento do seu *global sourcing*. Estas duas últimas fases deixam transparecer algum amadurecimento por parte dos gestores responsáveis, uma vez que os mesmos pensaram o desenvolvimento e expansão das actividades de *sourcing* da empresa após a experiência Chinesa.

Também o desenvolvimento do processo de *global sourcing* da empresa tem duas faces, ou seja, se numa primeira etapa a sua natureza é completamente reactiva em instalar-se na China face à possibilidade real de poder vir a perder para os concorrentes Chineses os seus clientes mais importantes, acabando por contratar com os seus clientes a instalação de uma unidade em contrapartida da garantia do escoamento da sua produção no mercado Chinês, já a gestão da segunda e terceira etapas é feita de uma forma bastante proactiva por parte dos responsáveis da empresa, procurando assegurar no caso de Marrocos mais capacidade de produção ainda que para segmentos mais baixos, enquanto que a instalação de duas unidades logísticas na Alemanha e no Brasil mostra o sério empenho da empresa em reduzir custos logísticos e em melhorar substancialmente os níveis de serviços para com os seus clientes nos mercados adjacentes aos mesmos.

Quanto às motivações da empresa para o *global sourcing* na China, prenderam-se principalmente em seguir os seus clientes. Por outro lado, o acesso a um novo mercado e a redução de custos são outras das motivações que podemos constatar. Já no caso de Marrocos, as motivações derivam sobretudo de decisões estratégicas da empresa, mas também se pode justificar pelo acesso a novos mercados e pela redução de custos. As motivações nos casos de Alemanha e Brasil são em tudo semelhantes às de Marrocos.

As principais barreiras encontradas às suas actividades de *global sourcing*, no caso da China e de Marrocos, são identificadas entre as questões fiscais e aduaneiras, os impedimentos legais, os conflitos com os valores sociais da empresa, as barreiras culturais e a garantia de controlo de qualidade. Já no caso da China parecem também existir alguns contratemplos logísticos relacionados com o tempo do trânsito marítimo até Portugal, o que pode conduzir a custos acrescentados em possíveis situações de emergência.

Torna-se evidente que as operações de *global sourcing* da empresa, apoiadas no aumento da sua capacidade produtiva a custos mais baixos e no redesenho das suas operações logísticas para servir mais e melhor os seus clientes, conduziram a mesma a uma vantagem competitiva.

VI. Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

6.1. Conclusões

Efectivamente, continuam a existir poucos estudos relativos ao fenómeno do *global sourcing* que permitam guiar as empresas ao longo do desenvolvimento desse processo e, muitas das vezes, mais parece uma estratégia de gestão confinada às grandes empresas multinacionais, como atestam os trabalhos científicos relativos a essa temática. E então quando se fala na realidade das actividades de *sourcing* das pequenas e médias empresas, a informação existente é ainda mais escassa à escala europeia, para já não falar no caso de Portugal.

Nesse sentido, o presente trabalho veio revelar bastante informação pertinente neste campo, pois para além de dar a conhecer as principais conclusões de um estudo do Instituto Nacional de Estatística relativo às operações de *global sourcing* de 1.000 empresas Portuguesas com mais de 100 trabalhadores ao serviço, para o período de 2001 a 2006, apresenta também as conclusões de um caso de estudo do processo de *global sourcing* de uma PME industrial Portuguesa.

Com efeito, os critérios de escolha da PME Portuguesa abordada no caso de estudo basearam-se no facto de a mesma utilizar já a sua função compras, pelos menos parcialmente, já integrada entre algumas das suas filiais no exterior. Assim, em linha com o modelo proposto por Trent e Monczka (2003), o processo de *sourcing* na empresa corresponde, ainda que numa fase inicial, já ao nível 4, com sistemas de informação globais, uma estrutura de pessoal especializada e uma alargada coordenação da sua cadeia de abastecimento, tudo coordenado de forma central e alicerçado numa dinâmica e firme acção executiva.

Mas será que o desenvolvimento do processo de *global sourcing* da empresa evoluiu de uma forma linear e gradual como sugere o modelo dos autores atrás referidos? Na realidade, as suas actividades de *sourcing*, e se numa primeira fase a empresa foi impelida a instalar uma unidade produtiva na China de forma a acompanhar a deslocação em termos de preferência dos seus importantes clientes para um mercado com custos mais baixos, já numa segunda fase, com a instalação de uma filial em Marrocos como extensão da fábrica de Portugal para reforçar a sua capacidade produtiva, e numa terceira fase com a instalação de duas unidades logísticas na Alemanha e no Brasil, de forma a melhorar a gestão dos mercados onde estão implantados através de uma rede de distribuição mais generalizada e oferecer assim um melhor serviço aos seus clientes, revelam que dada a situação envolvente ao caso da China, onde necessariamente se queimaram algumas etapas, se sucedeu um desenvolvimento por parte da gestão executiva de uma coerente estratégia internacional que permitisse à empresa enfrentar melhor a competição global. Os resultados sugerem, assim, que o desenvolvimento do processo de *global sourcing* nas pequenas e médias empresas terá um carácter muito mais flexível e ajustado à sua maior capacidade de reacção e mudança do seu ambiente de negócios.

Em conformidade com o atrás exposto, os resultados do estudo de caso da empresa indicam também que, se por um lado existiu numa primeira fase uma atitude reactiva por parte da gestão executiva derivada da pressão dos seus melhores clientes para a instalação de uma filial na China, e nessa medida de acordo com a pesquisa de Agndal

(2006), nas fases seguintes do seu processo de globalização a equipa directiva da empresa proactivamente planeou, desenvolveu e instalou uma unidade em Marrocos, de forma a aumentar a sua capacidade de resposta a mercados específicos, e dois entrepostos logísticos na Alemanha e no Brasil, para reforçar as suas rotas de distribuição e melhorar a qualidade percebida dos seus serviços.

Outra conclusão importante que o presente caso de estudo permite obter em relação à instalação de uma unidade na China, tendo em conta que a pesquisa de Trent e Monczka (2002, 2003, 2005) prevê apenas que a decisão de globalização é uma decisão racional por parte da gestão executiva, é que a mesma é instigada por outros actores na rede, neste caso pelas grandes empresas fabricantes de portas multinacionais e, nessa medida, de acordo com as conclusões do estudo de Hultman et al. (2009).

À semelhança dos resultados do estudo do INE para um grupo de 1.000 empresas nacionais, as principais motivações da empresa para avançar com as suas actividades de *global sourcing* na China, justificam-se pela necessidade de ter de seguir os seus clientes, o acesso a um novo mercado e a redução de custos. Marrocos, Alemanha e Brasil determinaram motivações relacionadas com as decisões estratégicas da empresa, o acesso a novos mercados e a redução de custos.

No caso da China e de Marrocos, são identificadas como condicionantes ao desenvolvimento do processo de *global sourcing* da empresa as questões fiscais e aduaneiras, os impedimentos legais, os conflitos com os valores sociais da empresa, as barreiras culturais, a garantia de controlo de qualidade e entraves de ordem logística, e estes dois últimos factores limitativos apenas relativos ao mercado Chinês. O único destes factores que não aparece referenciado como uma barreira ao *sourcing* no estudo do INE é o controlo de qualidade, o qual parecesse estar omissa, mas que é para a empresa em questão de primordial importância.

Vários estudos têm destacado o facto de cada vez mais a estratégia de *global sourcing* vir a fazer parte de uma extensiva estratégia internacional das empresas e, como tal, constituindo uma importante fonte de vantagens competitivas para as mesmas. A este propósito, tendo em conta o estudo do INE, refira-se que cerca de 71% das empresas portuguesas com operações de *sourcing* destacaram a melhoria da sua competitividade como a maior vantagem desse processo. O facto de a gestão executiva da empresa industrial Portuguesa combinar a sua presença local com uma consistente estratégia de globalização com recurso ao *sourcing*, fabrico e distribuição, que lhe tem permitido ombrear internacionalmente com os principais *players* do sector, permite reforçar a ideia da emergência das suas actividades de *global sourcing* como uma importante garantia que lhe tem permitido alavancar a sua própria competitividade.

6.2. Limitações e Sugestões de Pesquisa Futura

Este estudo tem um carácter exploratório, pois versou apenas sobre um caso de estudo, o que deve aconselhar cuidado ao pretender-se fazer generalizações dos seus resultados.

Apesar dos dados deste estudo serem empíricos, estes foram analisados de uma forma metódica, de forma a poderem-se extrair novas ideias do mesmo para a literatura sobre *global sourcing*, na forma do desenvolvimento do processo de *global sourcing* de uma empresa industrial Portuguesa.

Uma ideia de pesquisa futura seria conduzir mais casos de estudo posteriores a este, de forma a obter mais evidências e suporte para o quadro conceptual que aqui se deu a conhecer.

Como este estudo é baseado num único caso de estudo em profundidade, recomenda-se que sejam realizados estudos adicionais que possam investigar os temas deste trabalho em diferentes contextos e países, bem como explorar mais a importância dos processos de *global sourcing* para as empresas Portuguesas em termos da sua competitividade.

Uma sugestão de pesquisa extraordinariamente interessante, que é aflorada na revisão bibliográfica deste trabalho, seria analisar o desenvolvimento do processo de *global sourcing* relativo à transferência de conhecimento e tecnologia, associado quer às empresas de tecnologias de informação quer às empresas farmacêuticas, as quais são muitas vezes apelidadas quanto à sua natureza como *born globals*.

Finalmente, um outro tema com grande interesse de investigação será o papel que poderá desempenhar a estratégia de *global sourcing* das grandes empresas em estimular as empresas fornecedoras a globalizarem-se na sua rede de abastecimento, pesquisando como as funções de comunicação, coordenação e interacção com fornecedores através de filiais estratégicas podem sustentar esse mesmo processo.

VII. Bibliografia

- Agndal H., 2006. *The purchasing market entry process – A study of 10 Swedish industrial small and medium-sized enterprises*. Journal of Purchasing & Supply Management 12, 182–196
- Alguire M. S., Frear C. R. e Metcalf L. E., 1994, *An examination of the determinants of global sourcing strategy*. Journal of Business and Industrial Marketing, 9 (2), 62-74
- Arnold U., 1989, *Global Sourcing - An Indispensable Element in Worldwide Competition*. International Management Review, 29(4): 14-28
- Arnold U., 1999, *Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization*. European Journal of Purchasing and Supply Management, 5 (3/4), 167-174
- Birou L.M. e Fawcett S.E., 1993, *International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges*. International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring: 28-37
- Bozarth C., Handfield R. e Das A., 1998, *Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study*. Journal of Operations Management, 16 (2-3), 241-255
- Carter J. e Narasimhan R., 1990, *Purchasing in the International Marketplace: Implication for Operations*. Journal of Purchasing and Materials Management, Summer: 2-11
- Chen T., Chen H., Ku Y., 2004. *Foreign direct investment and local linkages*. Journal of International Business Studies 35, 320–333
- Chung, W.W.C., Yam, A.Y.K., Chan, M.F.S., 2004. *Networked enterprise: A new business model for global sourcing*. International Journal of Production Economics 87 (3), 267–280
- Dubois, A. and Araujo, L., 2007, “Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol 13 No 3, pp. 170–181
- Dubois, A. and Gadde, L-E., 2002, *Systematic combining – an abductive approach to case research*, Journal of Business Research, Vol 55 No 7, pp. 553–560
- Dyer, W.G. Jr, Wilkins, A.L., 1991, *Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt*, Academy of Management Review, Vol 16, No 3, pp. 613-619
- Eisenhardt, K. M., 1989, *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, Vol. 14, No 4, pp. 532-550
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E., 2007, *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, Academy of Management Journal, Vol 50 No 1, 25–32.

- Ellram L.M. e Carr A., 1994, *Strategic purchasing: A history and review of the literature*. International Journal of Purchasing and Materials Management, 30 (2), 10-18
- Gadde L.-E. e Håkansson H., 1994, *The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues*. European Journal of Purchasing and Supply Management, 1 (1), 27-35
- Halinen, A. and Törnroos, J.-A., 2005, *Using case methods in the study of contemporary business networks*, Journal of Business Research, Vol 58, pp. 1285–1297
- Hameri A., Paatela A., 2004. *Supply network dynamics as a source of new business*. International Journal of Production Economics, 98, 1, 41-55
- Handfield R.B. e Nichols E.L., 2004, *Key issues in global supply base management*. Industrial Marketing Management, 33 (1), 29-35
- Hartmann E., Trautmann G. e Jahns C., 2008, *Organisational design implications of global sourcing: A multiple case study analysis on the application of control mechanisms*. Journal of Purchasing & Supply Management, 14 (1), 28-42
- Hill R.W e Hillier T.J., 1977, *Organisational Buying Behaviour*, London, MacMillan
- Holmlund M., Kock S., Vanyushyn V., 2007. *Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting*. International Small Business Journal
- Holmström S., Karlsson M., 2003. *International sourcing in emerging markets – A case study of ICA NON-FOOD in China and Latvia*. Graduate Business School – School of Economics and Commercial Law – Göteborg University
- Huang S. H., Keskar H., 2006. *Comprehensive and configurable metrics for supplier selection*. International Journal of Production Economics, 105, 2, 510-523
- Hultman J., Hertz S., Johnsen R. e Johnsen T., 2009, *Global Sourcing Development at IKEA – a Case Study*. Paper prepared for the 25th IMP Conference
- Johnston, W.J., Leach, M.P., and Liu, A.H., 1999, *Theory testing using case studies in business-to-business research*, Industrial Marketing Management, 28 (3), 201-213
- Kaufmann L. e Carter C.R., 2000, *International purchasing and supply management; a comparison of US and German Policies*. Centre for Advanced Purchasing Studies, Tempe, Arizona
- Knudsen M. P., Servais P., 2007. *Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective*. Journal of Purchasing & Supply Management 13, 137–151
- Kotabe M., 1992, *Global Sourcing Strategy: Brand, Manufacturing and Marketing Interfaces*. New York: Quorum Books

- Kotabe M., 1998. *Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies*. Academy of Management Executive, 12(4), 107-119
- Kotabe, M., Murray, J.Y., 2004. *Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage*. Industrial Marketing Management 33 (1), 7–14
- Kotabe M., Dunlap-Hinkler D., Parente R., A Mishra H., 2007. *Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation*. Journal of International Business Studies 38, 259–282
- Kovács, G. and Spens, K.M., 2005, *Abductive reasoning in logistics research*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 35 No 2, 132–144
- Leenders M. e Fearon H., 1993, *Purchasing and Materials Management*. Homewood, Irwin
- Lewin J.E. e Donthu N., 2005, *The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research*. Journal of Business Research, 58 (10), 1381-1390
- Li W., Humphreys P. K., Yeung A. C. L., Cheng T. C. E., 2006. *The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model*. International Journal of Production Economics, 106, 1, 230-247
- Liang N. e Parkhe A., 1997, *Importer Behaviour: The Neglected Counterpart of International Exchange*. Journal of International Business Studies, Fall: 495-529
- Lüthje T. e Servais P., 2005, *Firms' International Sourcing and Intra-Industry Trade*.
- Min H. e Galle W.P., 1991, *International Purchasing Strategies of Multinational U.S. Firms*. International Journal of Purchasing and Materials Management, Summer: 9-18
- Mol M. J., 2001. *Outsourcing, supplier relations and internationalisation: Global sourcing strategy as a Chinese puzzle*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) – Erasmus University Rotterdam
- Monczka R.M. e Giunipero L.C., 1984, *International Purchasing; Characteristics and Implementation*. Journal of Purchasing and Materials Management, Fall:2-9
- Monczka R.M. e Trent R.J., 1991, *Global sourcing: a development approach*. International Journal of Purchasing and Materials Management, 27 (2), 2-8
- Monczka R.M. e Trent R.J., 1992, *Worldwide Sourcing: Assessment and Execution*. International Journal of Purchasing and Materials Management, Fall: 9-2
- Moxon R.W., 1982, *Offshore sourcing, subcontracting and manufacturing*. Handbook of International Business, (Eds.), I. Walters & Murray T., John Wiley, New York

Murray J., Kotabe M. e Wildt A., 1995, *Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing*. Journal of International Business Studies, 26(1): 181-202

Nassimbeni, G., 2001. *Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/tobit model*. Research Policy 30, 245–262

Nassimbeni, G., 2003. *Local manufacturing systems and global economy: Are they compatible? The case of the Italian eyewear district*. Journal of Operations Management 21, 151–171

Nassimbeni, G., Sartor, M., 2005. *The internationalisation of local manufacturing systems: Evidences from the Italian chair district*. Production Planning and Control 16 (5), 470–478.

Nassimbeni G., 2006. *International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms*. International Journal of Production Economics 103, 694–706

Nassimbeni G., Sartor M., 2007. *Sourcing in China: a typology*. International Journal of Production Economics 107, 2, 333-349

Petersen K., Frayer D. e Scannell T., 2000, *An Empirical Investigation of Global Sourcing Strategy Effectiveness*. Journal of Supply Chain Management, 36(2): 29-36

Quintens L., Matthyssens P., Faes W., 2003. *The process of global purchasing: Critical success factors and supplier impact* . University of Lugano

Quintens L., Pauwels P., Matthyssens P., 2006. *Global purchasing: State of the art and research directions*. Journal of Purchasing & Supply Management 12, 170–181

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kyla" heiko, K., 2004. *Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs*. International Journal of Production Economics 89 (3), 363–378

Scully J. e Fawcett S., 1994, *International Procurement Strategies: Challenges and Opportunities for the Small Firm*. Production and Inventory Management Journal, Second Quarter: 39-46

Servais P. e Jensen J.M., 2001, *The Internationalization of Industrial Purchasing; The Example of Small Danish Manufactures*. Advances in International Marketing, 11; 227-254

Sharland A.P., 1993, *International Outsourcing: An Empirical Study of the Role of Transaction Costs*. Ann Arbor, UMI

Song J., Shin J., 2008. *The paradox of technological capabilities: a study of knowledge sourcing from host countries of overseas R&D operations*. Journal of International Business Studies, 1–13

Steinle C. e Schiele H., 2008, *Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies*. Journal of Purchasing & Supply Management, 14 (1), 3-14

Trent R.J., 2004, *The use of organizational design features in purchasing and supply management*. The Journal of Supply Chain Management, 40 (3), 4-18

Trent R.J. e Monczka, R.M., 2002. *Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing*. Academy of Management Executive 16 (2), 66–80

Trent R.J. e Monczka R.M., 2003, *Understanding integrated global sourcing*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33 (7), 607-629

Trent, R.J and R.M Monczka, 2003, *Understanding integrated global sourcing – A Framework and Case Study*, Revue Internationale de l'Achat, Vol. 23 – N° 1, 25-34

Trent R.J. e Monczka R.M., 2005, *Achieving excellence in global sourcing*. MIT Sloan Management Review, 47 (1), 24-32

Yin, R.K., 1994, *Case study research: Design and methods* (4th. ed.). Sage, Thousand Oaks

Yin, Robert, 2003, *Case Study Research: Design and & Methods*, 3 ed, Sage Publications, Thousand Oaks

VIII. Anexos

8.1. Checklist

PONTOS PRINCIPAIS
Qual o(s) tipo(s) de global sourcing adoptado(s) pela empresa
Em que etapa(s) se encontra seu processo de global sourcing
Factores impulsionadores para a empresa avançar com o seu processo de global sourcing
Quais as razões determinantes para a empresa na escolha do seu mercado de fornecimento no exterior
Quais as características dos tipos de produtos/materiais/serviços que a empresa procura no exterior
Quais são os critérios de selecção dos seus fornecedores no exterior
Quais são os critérios de selecção dos seus fornecedores nacionais
Como faz a empresa a avaliação das suas fontes e dos seus parceiros no exterior
De que forma são avaliados os locais de produção no exterior
Como se processa a recolha de fontes de informação e contactos de fornecedores no exterior pela empresa
Como está organizado o seu processo de global sourcing
Obstáculos com que se depara a empresa relativamente ao seu processo de global sourcing
Que vantagens resultam para a empresa do seu processo de global sourcing

8.2. Guião de Entrevista

<u>1. Tipo de relacionamentos de global sourcing entre a empresa e os parceiros no exterior</u>
> Compras internacionais
> Subcontratação
> Joint-Venture
> Subsidiária (Filial)
<u>1.1. Tipo de produtos / serviços trocados entre as partes no seu processo de global sourcing</u>
> Dinheiro (pagamento)
> Produtos / Peças
> Materiais
> Tecnologia
> Capital
> Gestão
> Lucros

> Honorários
<u>2. Em que etapa se encontra o seu processo de global sourcing</u>
> As compras internacionais fazem parte de uma estratégia de sourcing ou
> Existem estratégias de global sourcing integradas entre vários locais em todo o mundo
<u>3. Factores motivadores para a empresa avançar com o seu processo de global sourcing</u>
> Comprar bens / serviços a baixo custo
> Adquirir recursos indisponíveis no mercado nacional ou procurar novos produtos
> Abundância de matérias primas
> Mão-de-obra mais barata
> Fazer outsourcing da produção
> Competição dos concorrentes
> Cultura empresarial da empresa
> Procura de tecnologia avançada de forma a potenciar os seus processos de I&D
> Barreiras culturais reduzidas
> Penetração em mercados no exterior
> Instalar filiais em países no exterior
> Como forma de facilitar a venda de produtos nos mercados de abastecimento no exterior
> Reduzida carga fiscal
> Incentivos dos governos no exterior
> Estabilidade política dos países
> Taxas de câmbio favoráveis
> Produção em grande escala
> Aumento da qualidade dos produtos produzidos no exterior
> Design de produtos que permitam diferenciar da concorrência
> Redução de custos operacionais a nível nacional
> Boa plataforma logística
> Sourcing de conhecimento como via para a inovação
> Oportunidade não esperada, como por exemplo, de um contacto de uma Feira de Negócios
> Procura de fornecedores no exterior como forma a evitar uma certa forma de monopólio local
> Ausência de fornecedores no mercado doméstico
<u>4. Critérios subjacentes à escolha do mercado no exterior em função dos objectivos da empresa</u>
<u>4.1. Capacidades e recursos das empresas</u>
> Experiência

> Investimentos de capital
> Tempo para a gestão
> Complexidade de interacções entre as partes
4.2. Capacidades e disponibilidades dos seus fornecedores ou parceiros
> Procura de parceiros / fornecedores aceitáveis no exterior
>> Fornecedores com experiência produtiva, tecnologia e capacidade de gestão
>> Parceiros com capital para investir e outros inputs importantes
4.3. Planeamento do volume de sourcing e sua variabilidade
> Produção em escala => Investimento fixo elevado <=> Custos diluídos
> Empresas com menos necessidades => É mais atractivo um fornecedor independente
> A instalação de uma filial => produção regular de forma a suportar os custos fixos
> Com vendas difíceis de projectar => recurso às compras internacionais e à subcontratação
4.4. Grau da integração das operações domésticas e externas da empresa
> Controlo de operações no exterior <=> programação produção, transferência de tecnologia e flexibilidade de ordem financeira
> Empresas com menos necessidade de controlo => compras internacionais ou subcontratação
<u>5. Características do produtos / serviços que a empresa procura no exterior</u>
> Qualidade
> Conteúdo tecnológico
> Especificações técnicas
> Disponibilidade no mercado
> Custo
> Nível de desenvolvimento do fornecedor
> Necessidade de entregas rápidas
> Volume de compras
> Possibilidade de definir um contacto detalhado
> Frequência das entregas
> Necessidade de assistência técnica
> Necessidade de adaptações
<u>6. Critérios para a selecção e avaliação de fornecedores nacionais e externos</u>
> Pontualidade e cumprimento dos prazos de entrega
> Qualidade
> Capacidade de resposta a requisitos específicos

> Preço
> Capacidades tecnológicas
> Flexibilidade no volume
> Capacidade económica e financeira
> Especialização em trabalhos específicos
> Relação com horizonte a longo prazo
> Assistência técnica após venda
> Termos de pagamento
> Autonomia em actividades não produtivas
> Capacidades de design
> Proximidade geográfica
> Grande variedade de trabalhos
> Dedicção exclusiva à empresa cliente
<u>7. Avaliação dos locais de produção no exterior</u>
7.1. Factores de trabalho
> Custos de trabalho - pessoal deslocado do país de origem vs pessoal do país de destino
> Pessoal com pouca formação para o trabalho necessário => custos elevados
> Falta de pessoas para fazer trabalho de montagem => novas deslocalizações das empresas
> O custo da mão-de-obra é determinado pelos salários e pela produtividade
> Para uma boa produtividade são necessários:
>> trabalhadores bem equipados, bem organizados e geridos são mais produtivos
>> boa programação da fábrica
>> treino e supervisão dos trabalhadores
>> e outros aspectos ligados à boa gestão
>> factores históricos e culturais - experiência industrial e exposição das pessoas às tecnologias
> As economias de escala são mais eficientes para as empresas maiores
> Relação com os sindicatos e confiança no trabalho:
>> preocupação com greves, rotações e absentismo - afectam o fluxo normal de produção
>> familiarização com o papel e organização dos sindicatos
>> disputas de trabalho como consequência da cena política dos países
7.2. Factores infraestruturais
> Facilidades e serviços para os expatriados:
>> zonas residenciais
>> zonas utilitárias
>> escolas
>> shoppings
>> serviços
> Disponibilidade de zonas industriais:

>> facilidade de instalação e rapidez com que se inicia a laboração
>> atractividade em termos financeiros e sem impedimentos do ponto de vista legal com a sua aquisição
>> instalações standardizadas - para arrendar ou vender, que poupam tempo e investimentos de capital
> Vias de comunicação e transportes:
>> transportes e comunicações eficientes e fidedignas essenciais para coordenar planos e horários internac.
>> acesso a telefone e internet e a disponibilidade de rotas aéreas e marítimas
> Existência de fornecedores locais de bens e serviços:
>> disponibilidade de fornecimento a baixo preço de peças, componentes, matérias primas e serviços
>> eventual importação de componentes - custos altos, problemas com burocracia e corrupção
>> investigação das capacidades dos fornecedores locais e política governamental para a sua utilização
7.3. Factores de política Governamental
> Política governamental dos países relacionada com o global sourcing e o IDE
> Percepção das atitudes dos Governos nessas áreas e antecipação a mudanças no seu comportamento
> Relação dos Governos com os Investidores - atitudes entre a hostilidade e o apoio activo:
>> O global sourcing é visto como imperialista - exploração trabalhadores e poucos benefícios
>> O IDE de exportação motor desenvolvimento económico - postos trabalho, formação, ganhos txs câmbio
> Relacionamento com os Governos e rapidez na obtenção das aprovações e serviços governamentais
> Incentivos Governamentais à instalação de unidades:
>> tratamento fiscal preferencial - subsidiação de exportações
>> subsídios - zonas industriais a baixo custo, empréstimos a juros baixos, serviços a baixo custo
>> liberdade de movimento de bens, pessoas e dinheiro, para dentro e para fora do país
7.4. Factores de estabilidade dos países
> Instabilidade política e económica pode causar problemas às operações de global sourcing:
>> inflacção
>> flutuações cambiais
>> perturbações civis
>> mudanças governamentais
<u>8. Processo de recolha de fontes de informação e contactos de fornecedores no exterior</u>

> Rede própria de agentes de negócio da empresa que contactam os clientes
> Brochuras publicitárias e revistas especializadas
> Internet
> Troca de informação, ainda que de forma informal, entre empresas sobre oportunidades de sourcing
> Brokers
> Companhias de transporte ou comerciais
> Registos de companhias dados por instituições nacionais ou locais
> Convenções temáticas e feiras internacionais
> Admissão de pessoal especializado nos mercados externos
<u>9. Organização do Processo de Global Sourcing da Empresa</u>
> O processo de global sourcing da empresa como uma extensiva estratégia internacional
> Adaptação à mudança, num mundo em que se multiplicam novos modelos e processos de negócio
> As compras internacionais são feitas por pessoal especializado na área
> A empresa possui departamentos internacionais de compras em países externos
> Unidade no departamento de compras apenas dedicada à gestão de compras de países no exterior
> A empresa utiliza intermediários no exterior para levar a cabo as suas tarefas de global sourcing
> Medir a performance dos fornecedores - equilíbrio entre o modelo de negócio e a cadeia de abastecimento
> Reconfiguração da actividade da empresa - procurement, produção e distribuição
> Relacionamento entre comprador e vendedor - papel da construção de confiança e boa comunicação
> Coordenar de uma forma global as funções de I&D, produção e marketing da empresa
> O papel das tecnologias de informação para uma eficiente partilha de informação
> O conceito de estrutura de fornecimento em rede
<u>10. Obstáculos com que a Empresa se depara no seu processo de global sourcing</u>
> Dificuldades na gestão logística
> Dificuldades na avaliação das competências dos fornecedores estrangeiros
> Dificuldades em estabelecer relações positivas com os fornecedores estrangeiros
> Dificuldade em encontrar informação
> Diferenças culturais e linguísticas
> Preferência por fornecedores nacionais
> Falta de comunicação directa
> Dificuldade em encontrar pessoal qualificado nas compras
> Volatilidade / flutuação das taxas de câmbio
> Barreiras alfandegárias
> Problemas burocráticos
> Diferentes regulamentos e modalidades contratuais

> Instabilidade política nos países estrangeiros
> Escassez de parceiros / intermediários comerciais
> Dificuldades relacionadas com as práticas negociais
> Ausência de infraestruturas
> Países fora de zonas de acordos de troca económica (EU ou NAFTA)
> A falta de garantia de qualidade associada muitas vezes a produtos de baixo custo
> Os altos custos relacionados com a gestão do conhecimento internacional
> Escassez de recursos financeiros
> Atitudes negativas dos gestores - perder o menos tempo possível à procura de novos fornecedores
<u>11. As vantagens que resultaram para a empresa do seu processo de global sourcing</u>
> Redução nos custos de compra
> Redução nos custos totais de produção
> Grande disponibilidade de materiais e recursos
> Aquisição de novas tecnologias
> Alto grau de inovação do produto
> Melhor qualidade
> Grande confiança / pontualidade na entrega
> Grande flexibilidade na produção de volumes
> Penetração em novos mercados
> Menos tempo para desenvolvimento de produtos
> Grande flexibilidade produtiva
> Partilha do risco
> Crescimento da quota de mercado